

UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN

OSCAR LUCERO MOYA

FUM Báguano

Facultad de Ciencias Agropecuarias

Tesis para optar por el título de Ingeniero de procesos agroindustriales

Título: Aplicación de un procedimiento para evaluar el Sistema de Gestión Integrado de Capital Humano, en la Empresa Agropecuaria Báguano.

Autor: Taimi Cuba Laguna

Tutor: Ing. Enrique Hidalgo Concepción

Holguín 2012

“Año 54 de la Revolución”

CITA.

“ El camino hasta aquí ha sido difícil pero lo hemos andado, el camino futuro tampoco será fácil, pero lo andaremos mejor todavía ”.

Fidel Castro Ruz.

DEDICATORIA.

A mis padres, por tantos años de amor, sacrificio, confianza y porque este logro también es suyo.

A mi hija Anabel Expósito Cuba, con quien comparto todos mis sueños y es el futuro pensado desde mi presente.

A mi esposo, Nelson Freyre Pérez por toda la entrega y dedicación en todas las horas, por su compañía inseparable a pesar de estar tan lejos, pero sobre todo por su amor.

A todos los familiares y amigos que confiaron en mí.

AGRADECIMIENTO.

A mi tutor Enrique Concepción Hidalgo, por dedicarme tantas horas de su tiempo, por su enseñanza y por su incondicional en todo momento.

A mi profesora Marilin Teruel Mulet, por su dedicación, por todos esos detalles que la convierten en una persona especial.

A mis compañeros, a los que han tendido su mano y facilitaron este trabajo, en los que aún confío por no dejarme morir la esperanza, especialmente a Yoni.

A la revolución por darme esta oportunidad de convertirme en profesional.

RESUMEN.

La Gestión Integrada de Capital Humano juega un papel importante e imprescindible en el desempeño de una organización, pues el hombre debido a su actuación, constituye el capital más complejo e importante de una organización, lo que justifica la necesidad de perfeccionar este proceso y nos hace más competitivos, según el nivel de preparación que se tenga.

Partiendo de este criterio y por interés de la dirección de la Empresa Agropecuaria Báguano, se realiza el diagnóstico al Sistema de Gestión de Capital Humano de la organización con el objetivo de conocer la situación actual de este sistema y a su vez proponer estrategias que contribuyan a la mejora de los resultados de este proceso.

La presente investigación se realiza en la Empresa Agropecuaria Báguano, en el período Enero a Marzo del 2012 a partir de la aplicación de un procedimiento para evaluar al Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano, que contiene objetivos, técnicas y procedimientos encaminados a obtener mediante el diagnóstico de los módulos que integran el sistema, las estrategias que guíen la gestión de capital humano de la organización a la mejora continua.

Entre las técnicas empleadas para la elaboración de este procedimiento se utilizaron diversos métodos de investigación, tanto teóricos como empíricos, entre los cuales se encuentran el análisis-síntesis, histórico-lógico, entrevistas, encuestas, observación directa y análisis documental fundamentalmente.

Abstract.

Integrated Human Capital plays an indispensable role in the performance of an organization, which justifies the need to refine this process every day and makes us more competitive, according to preparedness and professionalism you have.

Based on this criterion and the interests of the direction Empresa Agropecuaria Báguano the audit is performed to the management Human capital of the organization in order to know the current status of the system and in turn suggest strategies that contribute to improving the results of this process.

This research is conducted on Empresa Agropecuaria Báguano from a procedure carried out to develop audit management system integrated human capital, which contains objectives, techniques and procedures to get through the diagnosis of the modules of system strategies to guide the capital management of the organization to continue improvement.

Among the techniques used for the preparation of this procedure are used several research methods, both theoretical and empirical, among which are the analysis-synthesis, historical and logical, interviews, surveys, brainstorming direct observation and documentary analysis primarily.

INDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I: Marco teórico referencial	
1.1. Sistema de gestión integrada del capital humano.....	10
1.2. Surgimiento y evolución de la Gestión de Recursos Humanos.....	11
1.3. Módulos cubanos del grupo definidos en la familia de norma de los 3000:2007.....	12
1.4. La auditoria en la gestión de los Recursos Humanos. Evolución del concepto. Definición.....	20
1.5. Procedimientos para el diagnóstico del SGICH.....	27
CAPITULO II. Materiales y métodos.	
2.1 Procedimiento para la realización de auditorias al sistema GICH	29
Fase 1. Implicación de la organización	
Etapa 1.1. Identificación inicial de la organización.....	29
Fase 2. Diagnóstico de la organización	
Etapa 2.1. Caracterización de la entidad.....	31
Etapa 2.2. Análisis del entorno externo.....	31
Etapa 2.3. Análisis organizacional referido al SGICH.....	32
Etapa 2.4. Análisis cuantitativo y cualitativo de los modelos.....	35
Fase 3. Resultado y proyección	
Etapa 3.1. Elaboración y análisis de los resultados.....	35
Etapa 3.2. Propuesta de estrategia.....	35
Etapa 3.3. Elaboración del plan de acción.....	36
CAPITULO III. Resultados y discusión.	
3.1 Aplicación del procedimiento propuesto.....	37

Fase 1. Implicación de la organización	
Etapa 1.1. Identificación inicial de la organización.....	37
Fase 2. Diagnóstico de la organización	
Etapa 2.1. Caracterización de la entidad.....	39
Etapa 2.2. Análisis del entorno externo.....	42
Etapa 2.3. Análisis organizacional referido al SGICH.....	43
Etapa 2.4. Análisis cuantitativo y cualitativo de los modelos.....	52
Fase 3. Resultado y proyección	
Etapa 3.1. Elaboración y análisis de los resultados.....	59
Etapa 3.2. Propuesta de estrategia.....	61
Etapa 3.3. Elaboración del plan de acción.....	61
CONCLUSIONES.....	65
RECOMENDACIONES.....	66
BIBLIOGRAFÍA.....	67
ANEXOS.....	74

INTRODUCCIÓN.

En el campo de la gestión empresarial, como soporte al proceso estratégico, la conducción de las personas se convierte en factor competitivo de gran importancia para lograr las metas propuestas, de ahí la importancia de la gestión de los recursos humanos (GRH). La búsqueda constante de la calidad, la gestión de riesgos para la prevención de hechos que afecten a la organización, el perfeccionamiento constante de la misma, de la seguridad y el medio ambiente, así como el control, se convierten en herramientas de primer orden para lograr la excelencia en los procesos que se desarrollan en las organizaciones.

En la labor de perfeccionamiento de la GRH se encuentran a diario empresarios, gerentes y directivos de las organizaciones existiendo diversos enfoques para realizarlos acorde a los modelos y sistemas de Recursos Humanos que cada uno tenga implementado: De Miguel; et al (1996); Velásquez, R (1996), Morales Cartaya, A. (2004, 2006 y 2009).

Sobre este tema son diversos los criterios de autores e investigadores, así como los aportes realizados, destacándose la influencia de los modelos de Beer et.al; (1989), Chiavenato; (2004); Cuesta; (1998, 2005 y 2008) y Morales Cartaya; (2004,2006 y 2009) así como lo establecido en las Normas Cubanas NC 3000, 3001 y 3002 del (2007) relativas al Sistema de gestión integrada de capital humano.

En Cuba el aumento de la productividad del trabajo como vía para ampliar en calidad y cantidad las producciones, disminuir los costos y gastos, sustituir importaciones con productos nacionales, generar ingresos para la exportación de bienes y servicios, y disponer de las riquezas necesarias para alcanzar la invulnerabilidad económica y mejorar la calidad de vida del pueblo, requiere que se le confiera al factor humano especial importancia.

La Empresa Agropecuaria Báguano es una organización que se encuentra en proceso de Perfeccionamiento Empresarial. Esta empresa debe lograr implantar cada uno de los sistemas de dirección y gestión. El diagnóstico empresarial ocupa un lugar destacado en la determinación de los principales problemas que

afectan la GCH para proponer alternativas que permitan mayor atención a este factor y por tanto incrementar la calidad de los servicios que se prestan. El Sistema de Gestión Integrado del Capital Humano en esta organización no ha sido evaluado, lo que está afectando su desempeño.

Por lo que se plantea como problema científico: ¿Cuál es el estado actual del Sistema de Gestión Integrado de Capital Humano en la Empresa Agropecuaria Báguano?.

Para dar respuesta al problema científico se plantea la hipótesis de investigación siguiente: si se aplica parcialmente un procedimiento para evaluar el Sistema de Gestión Integrado de Capital Humano, se podrá elaborar estrategias que permitan implantar el SGICH en la Empresa Agropecuaria Báguano.

El objetivo general que persigue es: Aplicar parcialmente un procedimiento que permita evaluar el Sistema de Gestión Integrado de Capital Humano y proponer estrategias de mejora para contribuir a su implantación.

Para dar cumplimiento al objetivo general se plantean los objetivos específicos siguientes:

1. Sistematizar los fundamentos teóricos relacionados con el tema de investigación.
2. Diagnosticar el estado actual que presenta el Sistema de Gestión Integrado de Capital Humano.
3. Proponer plan de acción para favorecer el Sistema de Gestión Integrado de Capital Humano.

CAPÍTULO 1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL.

En el presente capítulo se abordan los principales conceptos que sustentan el marco teórico-referencial de la investigación.

1.1 Sistema de gestión integrada del capital humano.

La gestión de los recursos humanos ha tenido una evolución desde la clásica administración de personal hasta la gestión del conocimiento en desarrollo, proceso este que, según Cuesta (2008), ha comprendido esencialmente "...tres paradigmas: los recursos humanos como costo, como activo e inversor de su potencial humano o capital humano."

La gestión de los recursos humanos adquiere cada vez mayor significación y relevancia, existiendo consenso entre prestigiosos autores e investigadores de su carácter estratégico para la organización.

El Sistema de Gestión de Recursos Humanos constituye un sistema cuya misión fundamental es concebir al hombre dentro de la empresa como un recurso que hay que optimizar a partir de una concepción renovada, dinámica y competitiva en la que se oriente y afirme una verdadera interacción entre lo social y lo económico. Beer, et.al., (1989).

Esto quiere decir que las funciones de la GRH tienen que estar interrelacionadas con las demás funciones de la empresa para asegurar que la misma pueda contar con trabajadores habilidosos, entrenados para hacer el trabajo bien, capaces de realizar diferentes tareas u operaciones y de controlar errores, motivados, que pongan empeño en su trabajo, que busquen realizar las operaciones de forma óptima y sugieran mejoras, con disposición al cambio, capaces y dispuestos a adaptarse a nuevas situaciones en la organización del trabajo y de la empresa Páez, (1991).

Un recurso humano con las características anteriores es imprescindible para que la empresa pueda hacer frente a todos los factores que condicionan su actividad y la obligan a adoptar programas de mejora en todas sus funciones; ya que la GRH no

es un fin en sí mismo, sino un medio de alcanzar la eficacia y la eficiencia de la organización, de ahí que el establecimiento de los objetivos de la organización (a corto, mediano y largo plazo) sea un factor determinante en la conducción de los recursos humanos en general y específicamente en la definición de sus políticas.

1.2. Surgimiento y evolución de la Gestión de Recursos Humanos.

Hasta hace pocas décadas, el RH, el personal o, más fríamente la mano de obra, era un recurso considerado exclusivamente desde la óptica de la producción. Los procesos productivos eran simples y, en consecuencia, no se necesitaban unos operarios de alta calificación, lo que permitía acudir a un mercado de trabajo donde era fácil encontrar este tipo de trabajadores, pues abundaban.

Los costos originados por esta mano de obra no eran muy importantes, en comparación con otros elementos del proceso productivo como podían ser las materias primas, las amortizaciones de las maquinarias o la propia distribución de los productos acabados.

Sin embargo a partir de los años setenta, con la crisis económica originada por el denominado, en términos periodísticos, shock del petróleo, se produce, como una de las consecuencias inmediatas de dicha crisis, el fenómeno de reducción de plantillas, en parte originado porque en la mayoría de las grandes empresas las plantillas estaban sobredimensionadas y los costos de personal habían aumentado de forma alarmante, representando ya un elemento de fuerte repercusión en los beneficios empresariales. Barranco, (1989).

Se produce entonces un cambio de actitud hacia las funciones de RH a partir de que estas tareas se hicieron más frecuentes, implicaban un Saber Hacer, y las consecuencias de no llevarlas a cabo correctamente fueron más importantes en términos económicos y sociales. Las empresas de avanzada comenzaron a pensar que podría constituir una ventaja competitiva establecer sistemas con este fin.

La implantación de un sistema de gestión integrada de capital humano, según las NC 3000: (2007), tiene un impacto en la calidad de todos los procesos, en su eficiencia y

eficacia, en el incremento de la productividad, en las relaciones laborales satisfactorias, así como en la respuesta a las necesidades de las personas que reciben los servicios o adquieren los bienes materiales productivos. El logro de los requisitos de esta norma permitirá a las organizaciones atraer, retener, y desarrollar permanentemente sus trabajadores, así como desarrollar el capital humano para materializar sus objetivos estratégicos.

Modelo conceptual de GRH de Harper y Lynch

Es tal la importancia que hoy se le está otorgando a la GRH, que se le considera la esencia de la dirección o gestión empresarial. Así lo reafirma la experiencia de empresas de punta de Alemania y Japón, Thurow, (1992), donde el segundo hombre del gerente general es el gerente de RH, y no se arriba a ese primer cargo directivo si antes la persona no ha evidenciado la gerencia de recursos humanos. Considerarlo en ese lugar, sin dudas, comporta un profesional altamente competente, del cual distan no pocos de los actuales directivos de RH en muchas empresas. Distancia que hacen mayor los directores generales que no andan a tono con el cambio implicado por las nuevas concepciones, o que conociendo sobre las mismas no superan el plano cognitivo yendo al conductual, es decir, a la aplicación o ejecución de esas nuevas concepciones que son vitales para la sobre vivencia empresarial en términos de la competencia a que obliga el mundo actual.

La responsabilidad y ejecución de la GRH es de todos, pero principalmente de la Alta Dirección y de los mandos de línea. Asumir el criterio de garantizar la participación de todos en la GRH y comprender que la responsabilidad principal corresponde a la Alta Dirección y mandos de línea, posee un sentido práctico ineludible. Ello debe ser una constante en la mente de los directivos.

No son pocos los estudiosos que objetan la expresión “recursos humanos” al referirse a las personas, mediante la cual se les identifica de manera hiperbolizada o absoluta con el aspecto económico, considerándolas como medios y no fin en sí mismas; y más aún se objeta cuando haciendo más enfático lo económico con su manifestación en dinero, se desconoce o relega la individualidad y su esencia

humana. Concordamos con esas objeciones. No obstante, en nuestra concepción la expresión “recursos humanos” es utilizada para significar la condición económica de las personas como fuerza de trabajo insertada en determinada organización laboral, en tanto gasto de energía física y mental para la transformación de un objeto y creación de un nuevo valor. Y como se apuntó, al significar personas insertadas en determinada organización, no hay despersonalización o negación de la individualidad y el subjetivismo, todo lo contrario, y se considera la esencia humana de las personas en el trabajo, dada por el conjunto de sus relaciones sociales, que también abarca a esa organización laboral. En una modalidad más novedosa se refiere la más actual GRH como gestión del conocimiento, y esta sigue siendo gestión de personas portadoras de los valores.

Debemos advertir que la argumentación anterior puede parecer de un carácter meramente teórico; sin embargo, es en esencia eminentemente práctica. Tratar a las personas empleadas en las organizaciones laborales como recursos humanos en su acepción tradicional antes objetada, es hacer prevalecer el enfoque tayloriano clásico, desconociendo la importancia de la psicología de los empleados y sus relaciones humanas y grupos. Es, además, concebirlas como medio y no como fin en sí mismas.

Entre las características de la situación de cambio que implica la nueva GRH, los nuevos valores culturales tienen un peso muy significativo. Para los cubanos, entre otros nuevos valores culturales, la cultura de identidad nacional y humanismo consolidada, tiene especial repercusión competitiva. A pesar de las escaseces y quizás precisamente por ellas determinadas por el bloqueo norteamericano, la ley primera de nuestra república propugnada por José Martí, (1876) nos conduce a rehacernos en búsqueda constante de una rentabilidad digna. Nada es más antieconómico que el aplastamiento o soslayamiento del valor significado por la autoestima nacional: la violación de la soberanía nacional tiene el sello de la bancarrota cualquiera sea la semántica que se use. Por todo ello tiene tanta fuerza, económica y social, el ideal martiano: ***"Yo quiero que la ley primera de nuestra república, sea el culto de los cubanos a la dignidad plena del hombre"***.

En esa GRH, la necesidad de individualizar las condiciones de trabajo, es derivación fundamental del factor condicionante significado por los nuevos valores culturales surgidos. El igualitarismo como pretendido criterio de justicia laboral es absurdo porque es profundamente injusto, el principio de distribución individual *“de cada cual según su capacidad, a cada cual según su trabajo”* ha de prevalecer; los horarios laborales hay que ajustarlos a las condiciones individuales, o lo que es igual, flexibilizarlos; el trabajo en casa tiene que incrementarse, con independencia incluso de sus evidentes ventajas en la reducción de costos; el respeto a la integridad física y a la dignidad personal debe prevalecer inexorablemente; las expectativas y aspiraciones de las personas, tienen que considerarse indefectiblemente al modificar las condiciones de trabajo; las motivaciones de autorrealización o logro deberán ser reforzadas o desarrolladas, con énfasis mediante las transformaciones de esas condiciones de trabajo; y esas condiciones de trabajo individualizadas tienen que preservar el medio ambiente o el sistema ecológico.

Las NTIC (nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones) han impactado con fuerza a la GRH, potenciándose la gestión de la información y llegando a acuñar la gestión del conocimiento en la década del 90 del pasado Siglo XX, a partir del tratamiento de los intangibles y la consideración del capital intelectual Davenport, (1998); Gates, (1999); Edvinsson y Malone, (1999); Norton, (2001); Martínez et al., (2004). Las NTIC agilizan las interacciones, posibilitan el tratamiento automatizado de todos los datos y sus relaciones y catalizan las inferencias sobre las personas, promueven la eficiencia de la formación y configuran el tele trabajo llamado a intensificarse.

Es necesario a nivel empresarial y de nación mantener el índice de crecimiento económico, pero sin perder la perspectiva de que el fin deberá ser el desarrollo humano; y la única manera de hacer sostenible el crecimiento económico es haciéndolo aparejado al desarrollo humano.

A continuación una necesaria reflexión sobre el contexto mundial a considerar. Sigue siendo mucha verdad que el mundo continúa polarizándose cada vez más en ricos y

pobres. En su informe sobre “Desarrollo humano” de 1996 PNUD, (1996), el grupo de expertos del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) que participó en su elaboración, concluyó que de continuar las tendencias actuales, las disparidades económicas entre países industrializados y en desarrollo ya no serían sólo inequitativas sino inhumanas. Apuntaron que era imprescindible hacer inversiones que aumenten la capacitación de la gente y en especial de las mujeres, y a su vez garanticen la satisfacción de necesidades básicas sociales de las personas.

La ventaja competitiva básica de las empresas en el mundo globalizado del porvenir, en el mundo de inicios del Siglo XXI, no radicará en sus recursos materiales ni en específico en los recursos energéticos, no radicará en sus recursos financieros, y ni tan siquiera en la tecnología: la ventaja competitiva básica de las empresas a inicios del nuevo milenio definitivamente radicará en el nivel de formación y gestión de sus recursos humanos. En consecuencia, y definitivamente, la GRH estratégica que se argumenta deberá encaminar su mensaje esencial a reforzar tal ventaja.

Resumiendo: Los rasgos y tendencias fundamentales de la actual GRH Cuesta, (2008), a la que no pueden renunciar las empresas y países que procuran existir en el Siglo XXI inmerso en el fenómeno de la globalización, pueden resumirse así:

- Los recursos humanos se constituirán a inicios del Siglo XXI en el recurso competitivo más importante.
- Los enfoques sistémico, multidisciplinario, participativo, proactivo y de proceso, son requeridos por la actual GRH.
- La gestión estratégica de los recursos humanos requiere de sistemas de GRH y estos de modelos conceptuales que los reflejen y posibiliten funcionalidad.
- Los recursos humanos y, en particular su formación, son una inversión y no un costo.

- La GRH ha superado al taylorismo, demandando el enriquecimiento del trabajo (polivalencia) y la participación o implicación de los empleados en todas sus actividades.
- La GRH no se hace desde ningún departamento, área o parcela de la organización; se hace como función integral de la empresa y, además, de manera proactiva.
- La GRH demanda concebirla con carácter técnico científico, poseyendo sus bases tecnológicas en los análisis y diseños de puestos y áreas de trabajo (diseño continuo de los sistemas de trabajo) y en los diseños de sistemas logísticos, comprendidos en la denominación de tecnología de las tareas.
- El soporte informático de la GRH es un imperativo para su desarrollo efectivo en la gestión empresarial.
- El aumento de la productividad del trabajo y de la satisfacción laboral asociada a las condiciones de trabajo es objetivo inmediato fundamental de la GRH.
- Preservar el sistema ecológico es objetivo a sostener para convertir en sostenible a la GRH.
- El desafío fundamental o número uno de la GRH es lograr eficacia y eficiencia en las organizaciones con sentido de responsabilidad social en su plena dimensión.

Para la presente investigación se adoptan los módulos definidos en la familia de normas cubanas del grupo de los 3000: (2007).

1.3: Módulos definidos en la familia de normas cubanas del grupo de los 3000: 2007

- 1. Selección e integración:** Capacidad del sistema para captar, seleccionar, capacitar, promover, evaluar y estimular a las personas de acuerdo a los valores de la organización laboral, para su integración (NC 3000:2007). Es la búsqueda del personal por la organización, que basado en la evaluación de las

competencias laborales definidas para el cargo recluta, selección, incorpora y da seguimiento después de su incorporación.

Objetivo: Evaluar, clasificar, orientar, seleccionar y contratar a los candidatos en función de la formación y desarrollo de los mismos. Suministrar el capital humano con las competencias requeridas para alcanzar los objetivos de la organización. Optimizar la interrelación hombre- trabajo con la finalidad de lograr niveles superiores de eficiencia, eficacia y satisfacción laboral.

- 2. Evaluación de desempeño:** Medición sistemática del grado de eficacia y eficiencia con el que los trabajadores realizan sus actividades laborales durante un período de tiempo determinado y de su potencial de desarrollo, y constituye la base para elaborar y ejecutar el plan individual de capacitación y desarrollo. Comprende la idoneidad demostrada, las competencias laborales, los resultados alcanzados en el cumplimiento de sus funciones, tareas y objetivos, su plan de capacitación y desarrollo individual y las recomendaciones derivadas de evaluaciones anteriores (NC 3000:2007).

Objetivo: Evaluar integralmente el comportamiento laboral en un período dado (según los requerimientos del puesto y la legislación laboral vigente) y comparar lo existente con las exigencias establecidas. Acreditar la competencia laboral en cada momento.

- 3. Capacitación y desarrollo:** Proceso continuo y sistemático, que basado en el diagnóstico de las competencias laborales y las necesidades de cada trabajador alineado con los objetivos y estrategia de la organización; permite la preparación, superación y desarrollo del personal, para mejorar las competencias y la calidad de las funciones del puesto de trabajo, promover el personal a cargos de categoría superior, así como asumir los cambios y transformaciones que se producen en la organización dado por los cambios científicos técnicos y organizativos. (Definición adaptada de Marrero Fornaris, Resolución No. 29/06, NC 3000 (2007), Martínez Bermúdez, (2007).

Objetivo: Incrementar las competencias del capital humano, crear el medio necesario para los empleados a los que se ha previsto la promoción,

instrumentalizar el sistema de perfeccionamiento de los distintos niveles profesionales, establecer un efectivo canal de comunicación, desarrollar y estimular la productividad, potenciar las relaciones humanas, y desarrollar la cultura de la organización.

4. Estimulación moral y material.

Estimulación material: Sistema de acciones que interactúan y se integran con la estimulación moral, para motivar a los trabajadores en el logro de la eficiencia y eficacia y en la consecución de los objetivos estratégicos de la organización. El pago con arreglo al trabajo es el elemento principal de la estimulación material.

Estimulación moral: Sistema de acciones que se realizan para propiciar el desarrollo de la moral socialista en el trabajo y el sentido de pertenencia; reconocer y promover el aporte laboral de los trabajadores en la consecución de los objetivos estratégicos y la elevación de la cultura de la organización, así como la satisfacción individual y colectiva de los trabajadores. (NC 3000:2007).

Objetivo: Motivar y mantener el capital humano en busca de la productividad, contribuir al desarrollo de la cultura organizacional y al desarrollo de los valores, aplicar los principios del sistema salarial cubano.

- 5. Organización del trabajo:** Proceso que integra en las organizaciones a los recursos humanos con la tecnología, los medios de trabajo y materiales en el proceso de trabajo (productivo, de servicios, información o conocimientos), mediante la aplicación de métodos y procedimientos que posibiliten trabajar de forma racional, armónica e ininterrumpida, con niveles requeridos de seguridad y salud, exigencias ergonómicas y ambientales, para lograr la máxima productividad, eficiencia, eficacia y satisfacer las necesidades de la sociedad y sus trabajadores. Está sustentada en estudios integrales dirigidos al diseño y rediseño de procesos y perfiles de cargo, al incremento del valor agregado y de los resultados generales de la organización (NC 3000:2007).

Objetivo: Incremento sostenido de la productividad, elevar la eficiencia y eficacia de los procesos de trabajo, la reducción de los gastos de trabajo innecesarios y de los costos, elevación de la calidad.

- 6. Comunicación Institucional:** Proceso de interacción social inherente a los grupos humanos (trabajadores), que se materializa mediante mensajes, a partir de un código común al emisor y receptor, con el propósito de crear significados. Es también información para el conocimiento, análisis y discusión sobre un tema o asunto, y un principio esencial que garantiza la participación de los trabajadores en la toma de decisiones, en el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización y en la búsqueda de soluciones a los problemas. (NC 3000:2007).

Objetivo: Adecuación, estabilidad e integración de los Recursos Humanos a la organización, recompensas y motivación, desarrollo de los Recursos Humanos, desarrollo organizacional.

- 7. Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo:** Actividad orientada a crear las condiciones, capacidades y cultura de prevención para que el trabajador y su organización desarrollen la labor eficientemente y sin riesgos, procurando condiciones ergonómicas, evitando sucesos que originen daños derivados del trabajo, que puedan afectar su salud e integridad, al patrimonio de la organización y al medio ambiente. (NC 3000: 2007).

Objetivo: Proveer la cultura de riesgos en los trabajadores, realizar estudios ergonómicos en los puestos de trabajo, reducción de la fatiga, promover la protección individual social y del medio ambiente.

- 8. Autocontrol:** Actividad sistemática de control, que se realiza por la propia organización, dirigida a medir el impacto en el logro de los objetivos y la estrategia, a partir de evaluar en la práctica la eficacia de los procesos de la gestión integrada del capital humano.

Objetivo: Identificar los elementos del SGICH que poseen las debilidades y amenazas que impiden el adecuado funcionamiento del sistema, detectar los

fallos que van ocurriendo del SGICH, promover las competencias necesarias y el desarrollo de la cultura.

9. Competencias laborales: Conjunto sinérgico de conocimientos, habilidades, experiencias, actitudes, motivaciones, características personales y valores, basado en la idoneidad demostrada, asociado a un desempeño laboral superior del trabajador y de la organización, en correspondencia con las exigencias técnicas, productivas y de servicios. Es requerimiento esencial que esas competencias sean medibles y que contribuyan a los objetivos de la organización. (NC 3000: 2007).

Objetivo: Atraer, mantener y desarrollar el capital humano de la organización, base para el desarrollo de los elementos del SGICH.

1.4 La auditoria en la gestión de los Recursos Humanos. Evolución del concepto. Definición.

El término auditoria proviene del latín " audio ", oír y nace como consecuencia de la despersonalización de la propiedad de la empresa, es decir, como resultado de la separación entre la propiedad y la administración de la empresa surge la obligación de las mismas de rendir cuentas de forma periódica, en general anualmente, a los accionistas sobre la situación que presentan y los resultados obtenidos.

(http://www.degerencia.com/articulo/la_auditoria_en_la_gestion_de_los_recursos_humanos)

En la literatura se pueden encontrar distintos conceptos de auditoria, sin embargo las variaciones entre uno y otro están dadas ya sea por el tipo de auditoria o el enfoque de cada una de ellas.

El concepto de auditoria, procede del mundo económico y puede definirse como "un proceso sistemático que consiste en obtener y evaluar objetivamente evidencia sobre las afirmaciones relativas a los actos y eventos de carácter económico; con el fin de determinar el grado de correspondencia entre esas afirmaciones y los criterios establecidos, para luego comunicar los resultados a las personas interesadas".

(American Accounting Association)

<http://www.soeduc.cl/apuntes/concepto%20de%20auditoria.doc>

Esta definición reduce la auditoría a eventos solamente de carácter económico, siendo la labor de la auditoría mucho más amplia, abarcando también aspectos administrativos, como el manejo de los recursos humanos, recursos técnicos y otros.

Por otra parte la auditoría constituye una herramienta de control y supervisión que contribuye a la creación de una cultura de la disciplina de la organización y permite descubrir fallas en las estructuras o vulnerabilidades existentes en la organización.

El concepto ha ido evolucionando hasta llegar a la Auditoría de Gestión y dentro de ella a los recursos humanos. (<http://www.monografias.com/trabajos71/control-gestion-recursos-humanos/control-gestion-recursos-humanos.shtml>).

Velásquez y De Miguel (2001) consideran que la auditoría de Gestión de Recursos Humanos (GRH) constituye una herramienta vital con el fin de controlar los procesos de Recursos Humanos.

Los autores citados anteriormente señalan además que las decisiones referentes a la selección, la dirección de una carrera profesional, la designación para un puesto, la orientación hacia una formación determinada o el establecimiento del sistema de compensación, son de capital importancia tanto para la organización como para el individuo. En este terreno los errores son costosos en tiempo, dinero y en trabajo. Esos errores son además, una de las principales fuentes de incremento de los costos, del ausentismo y de la fluctuación de la fuerza de trabajo, provocando además la desmoralización, desmotivación o insatisfacción laboral por lo que su adecuado tratamiento es crucial para lograr mejores resultados en cuanto a productividad y calidad.

Con la evolución de los enfoques de gestión de los recursos humanos, también evolucionaron los sistemas de control y se fueron perfeccionando, desde la dirección de personal de la década de los 80 donde el control se resumía a los gastos contra el presupuesto, tratando de no excederse hasta el actual inicio del siglo XXI donde se

evalúan desde una perspectiva de efectividad (cumplimiento de metas y objetivos), perspectiva de eficiencia (uso de recursos, control de gastos) y perspectiva de eficacia (impacto en la organización y en los empleados) con una filosofía de ver los RRHH como inversión y no como un costo.

(<http://www.monografias.com/trabajos71/control-gestion-recursos-humanos/control-gestion-recursos-humanos.shtml>)

Harper y Lynch (1992) definen la auditoría de GRRHH como un análisis de las políticas y sistemas de gestión y/o desarrollo de RH de una organización y una evaluación de su funcionamiento actual, con el objeto de elaborar una opinión profesional sobre si las acciones llevadas a cabo en materia de RRHH, en un período de tiempo concreto, justifican los gastos e inversiones realizadas, además de seguir acciones y medidas para la mejora de la gestión y del desarrollo de la rentabilidad. (<http://www.monografias.com/trabajos71/control-gestion-recursos-humanos/control-gestion-recursos-humanos.shtml>).

Cantera define como auditoría de recursos humanos: El análisis de la políticas y sistemas de gestión y/o desarrollo de Recursos Humanos de una organización y una evaluación de su funcionamiento actual, con la misión de elaborar una opinión profesional si sobre las acciones llevadas a cabo en materia de RH, en un período de tiempo concreto, justifican los gastos e inversiones efectuadas. Además de sugerir acciones y medidas para la mejora de la gestión y desarrollo de la rentabilidad. (<http://www.monografias.com/trabajos71/control-gestion-recursos-humanos/control-gestion-recursos-hunos.shtml>).

Según Ponce, la auditoría del personal se considera, como un procedimiento que tiene por objeto revisar y comprobar bajo un método especial todas las funciones y actividades que en materia de personal se realizan en los distintos departamentos, para determinar si se ajustan a los programas establecidos, y evaluar si se cumplen los objetivos y políticas fijadas en la materia, sugiriendo, en su caso, los cambios y mejoras que deben hacerse para el mejor cumplimiento de los fines de la

administración del personal. (<http://www.monografias.com/trabajos71/control-gestion-recursos-humanos/control-gestion-recursos-humanos.shtml>).

El análisis de las diferentes definiciones del concepto de auditoría permite plantear que la auditoría es el análisis de las políticas y prácticas del personal de una organización y evaluación de su funcionamiento actual, seguidos de sugerencias para su mejoramiento.

Los autores Werther y Davis plantean que la evaluación continua de la actividad de recursos humanos, la investigación con miras a identificar mejores procedimientos, adquieren relevancia creciente años tras años por tres razones fundamentales:

1. El trabajo de los recursos humanos tiene gran importancia por las implicaciones legales que conllevan para la empresa. Un error puede conducir a costosos ajustes o dilatados trámites ante los tribunales.
2. Los costos que generan las actividades son muy significativos. Las compensaciones y servicios al personal, unido a los sueldos y los salarios, constituyen un porcentaje muy respetable de los gastos anuales prácticamente en cualquier organización. Las desviaciones significativas en los niveles adecuados en este renglón pueden incluso llegar a ser fatales para la organización.
3. Las actividades de los recursos humanos guardan una relación directa con la productividad y calidad de la organización.

(<http://www.monografias.com/trabajos71/control-gestion-recursos-humanos/control-gestion-recursos-humanos.shtml>)

Cantera, (1995) ratifica la necesidad de la auditoría, planteando que una organización no puede cambiar tan deprisa como exige el momento, las empresas deben de estar ajustando sus estrategias y reformando sus estructuras para adaptarse continuamente, siendo la auditoría un recurso auxiliar vital.

(<http://www.monografias.com/trabajos71/auditoriageestion-recursos-humanos/auditoriageestion-recursos-humanos.shtml>)

Con el incremento de la complejidad de las actividades a realizar en la empresa se necesita establecer herramientas de control para los procesos de RH, pues estos constituyen una variable básica para lograr calidad en el desempeño de la organización.

Cuesta, (2008) argumenta que las auditorías de Administración de Personal con predominantes variables tangibles relativas a productividad, aprovechamiento de la jornada laboral, altas y bajas, ausentismo e impuntualidades, salario medio, entre otros de esa índole, son superadas por las actuales auditorías de GRH, que son capaces de reflejar en su mayor integralidad los indicadores de esa gestión de recursos humanos junto a indicadores intangibles como satisfacción laboral, compromiso o pertenencia, cohesión, competencia, entre muchos otros.

Existen dos tipos de auditorías en la GRH: la estratégica y la de funcionamiento. La primera, que se defiende con fuerza debido a la gestión estratégica de recursos humanos pretendida, tiene en su centro la evaluación de la adecuación o ajuste de las políticas y las actividades clave de GRH con la estrategia organizacional. La segunda, comprende el funcionamiento específico de las actividades clave (selección, planeación, desempeño, etc.). Cuesta, (2008).

La auditoría estratégica de GRH considera básicamente los siguientes aspectos, con sus respectivas preguntas clave:

Y El entorno: ¿Cómo contribuye la GRH al tratar con su ambiente externo?, ¿Cómo contribuye la GRH en el logro de los objetivos a largo plazo de la organización?, ¿Cómo contribuye la GRH a obtener ventajas sobre la competencia?, ¿Qué oportunidades del entorno hay que maximizar y qué amenazas hay que minimizar?

Y La aplicación de la estrategia: ¿Cuáles son las actividades clave de la GRH comprendidas en la implantación de la estrategia organizacional?, ¿Qué relaciones con otros procesos (finanzas, ventas, producción, entre otros) debe establecer la GRH para la implantación de la estrategia organizacional y cómo es consecuente con ello la estrategia funcional de la GRH?.

Y El interior de la organización: ¿Cuáles son los puntos fuertes y débiles de la organización respecto a los recursos humanos?, ¿Qué acciones de GRH deben realizarse en aras de la sinergia entre los distintos procesos institucionales?.

La auditoria de funcionamiento, relacionada con la realización de las actividades o procesos clave de GRH, como se expresó antes, puede realizarse sola, pero al efectuarse la auditoria estratégica esta necesariamente la complementa. Cuesta, (2008).

Según plantean Velásquez y De Miguel, (2001), en los últimos años se ha transformado la importancia concedida a la GRH, debido principalmente a su consideración dentro del plan estratégico global de la empresa, lo que ha obligado a las áreas de Recursos Humanos a modificar sus políticas y a la aplicación de técnicas de gestión controladoras de todas las actividades que se llevan a cabo, esto no es más que la ratificación de la necesidad más importante de la auditoria de recursos humanos.

Algunas veces cuando se habla de control, se asocia esta palabra a algún aspecto negativo; pues se interpreta como restricción, coerción, delimitación o inhibición. Sin embargo, el cometido principal del control es asegurar que los resultados se ajustan, tanto como sea posible, a los objetivos previstos.

Esta premisa está presente en las más actuales filosofías, políticas, estrategias y herramientas empresariales. La creación de nuevas estructuras de dirección cada vez más flexibles y descentralizadas, sistemas de calidad total, las nuevas formas de organización de la producción, entre otras refuerzan el control como actividad de gestión, es decir, el control de todas las funciones o procesos empresariales.

Dentro de estos procesos, se destaca la GRH pues constituye una variable básica para que la empresa pueda obtener altos niveles de productividad, calidad y competitividad. Esto, conjuntamente con el incremento de la magnitud y complejidad de las actividades a realizar ha mostrado la necesidad de establecer herramientas de control en el ámbito de los RH. La auditoria de GRH constituye una herramienta vital con este fin.

La auditoría de gestión de recursos humanos es el resultado de un proceso de cambio en la filosofía de control del SGRH, ésta se evalúa desde las perspectivas de efectividad, de eficiencia y de eficacia.

Algunos autores como Harper y Lynch, (1992), Werther y Davis, (1991) y Chiavenato (1993) plantean la auditoría de gestión de recursos humanos como una vía eficaz para obtener retroalimentación que conduzca a un adecuado funcionamiento.

La auditoría de gestión de recursos humanos constituye una necesidad interna en la organización para la regulación y control de su estrategia de recursos humanos, por lo que debe realizarse periódicamente.

Un gran reto a alcanzar por las empresas cubanas el poderse insertar en el mundo empresarial contemporáneo, caracterizado por la imposición de exigencias cada vez más elevadas. Para lograr esto, la gerencia de las organizaciones debe desempeñar una ardua labor en la búsqueda y aplicación de formas y métodos novedosos que proporcionen una respuesta positiva ante las restricciones del entorno. No ajena a este desarrollo y derivado de una integración horizontal y vertical ha surgido en el campo del control la Auditoría de Gestión de los Recursos Humanos, poco explotada en las condiciones cubanas actuales.

Dentro de la cultura administrativa moderna el control consiste en implantar, utilizar y desarrollar métodos y técnicas que refleje en forma objetiva el nivel real de la administración y la situación de la empresa. Una combinación adecuada de índices cuantitativos y cualitativos permite la evaluación de las políticas y actividades de Recursos Humanos que conlleven al mejoramiento sistemático de su sistema de gestión y por consiguiente el incremento de la competitividad de la organización.

Otro elemento de interés es que durante la realización de su trabajo, los auditores se encuentran cotidianamente con nuevas tecnologías de avanzada en las entidades, por lo que requieren de la incorporación sistemática de herramientas con iguales requerimientos técnicos, así como de conocimientos cada vez más profundos de las técnicas informáticas más extendidas en el control de la gestión. (<http://www.soeduc.cl/apuntes/concepto%20de%20auditoria.doc>).

1.5 Procedimientos para el diagnóstico del SGICH.

Para el diagnóstico del SGICH existen procedimientos que evalúan el mismo. Ejemplo de ello lo constituye Beer, (1989); Corporación Andina de Fomento (CAF), (1991); Werther y Davis, (1991); Hax, (1992); Harper y Lynch, (1992); Puchol, (1995); Kaplan and Norton, (1996); Cuesta Santos, (1997 y 2007); Milcovich, (2000); Dutra, (2002); Velásquez Zaldívar, (2002-2004); Sotolongo, (2005); Feria, (2002); Morales Cartaya, (2006); de Miguel Guzmán, (2006); Nieves Jullbe, (2008). Otros investigadores tratan al tema por separado como Velásquez Zaldívar, (2002); referido la gestión de la seguridad y salud, básicamente lo conforma una lista de chequeo que consta de seis etapas, donde se va verificando a través de preguntas el cumplimiento de las diferentes actividades del flujo de Recursos Humanos. Marrero Fornaris, (2004); referido a la formación, Valera Izquierdo, (2002); referido a la evaluación del desempeño, Sotolongo, (2005); referido a la auditoría, de Miguel Guzmán, (2007), Álvarez López y Cruz Silva, (2010) contiene técnicas, objetivos y procedimientos encaminados a obtener mediante el diagnósticos de los módulos que integran el sistema, las estrategias que guíen la gestión de capital de las organizaciones a la mejora continua. Cada uno de los procedimientos analizados se expresa en fases, pasos y tareas, así como indicadores, para realizar el diagnóstico, y diferentes herramientas e instrumentos que pueden utilizarse.

Por esta razón se decide emplear el procedimiento propuesto por, Álvarez López y Cruz Silva, (2010), ya que este procedimiento permite:

- Adaptarse a cualquier organización, que emplee las normas cubanas 3000:2007.
- Reconocer el sistema de gestión integrado de capital humano como el elemento fundamental de cualquier proceso y el activo más importante de las organizaciones.
- Proveer el procedimiento para el diagnóstico del Sistema de gestión de Capital Humano en las organizaciones.

CAPÍTULO II. Materiales y métodos.

El trabajo se realizó en la empresa agropecuaria Báguano, perteneciente al municipio Báguano, provincia Holguín, en el período comprendido Enero a Marzo del 2012.

Entre los métodos de investigación empleados se encuentran: histórico Lógico que permite comprender la evolución y denominaciones del SGICH y su importancia, el de análisis síntesis e inducción-deducción, en la búsqueda de la información sobre los procedimientos para realizar un diagnóstico al referido sistema. El comparativo para comparar los procedimientos analizados. Entre los métodos empíricos se utilizan entrevistas, revisión de documentos, encuestas, observación científica. El trabajo incluye además técnicas estadísticas para el cálculo del tamaño de la muestra, procesar y presentar los datos obtenidos.

2.1 Procedimiento para la realización de auditorias al Sistema Gestión Integrado de Capital Humano.

Para la realización del diagnóstico al SGICH en la empresa se parte de las experiencias alcanzadas y los trabajos realizados por Álvarez López y Cruz Silva, 2010 que recogen procedimientos para la realización de diagnóstico al sistema de GRH, así como asesorar a la entidad sobre su evolución futura para mejorar el desempeño de la misma aplicando las normas cubanas de capital humano. El cual será suficientemente práctico y aplicable en las organizaciones, capaz de determinar la función real de las mismas relativas al capital humano, además de brindar sugerencias y proponer vías de soluciones una vez que se conozcan los fallos y se hayan formulado los problemas existentes. Podrá ser aplicada a cualquier empresa u organización cubana y permitirá emplear diferentes técnicas de diagnóstico o implementar directivas de los diversos ministerios u organismos según esté establecido.

En el Anexo 1 se representa el procedimiento para la ASIGCH. La misma cuenta con 3 fases y 8 etapas relacionadas entre sí, las cuales deben desarrollarse

correctamente con el fin de obtener la información real y proponer las estrategias adecuadas.

FASE 1: Identificación inicial de la organización

Objetivo: Asegurar desde el inicio y durante todo el proceso auditable la colaboración de todos los trabajadores de la organización, atenuando la resistencia al cambio y logrando un ambiente afable en la organización y en la relación implicados –equipo auditor.

Etapas 1.1 Implicación de la organización

En esta etapa se evalúa la integración entre la dirección de la organización y el sistema de gestión de capital humano, se da a conocer a directivos, mandos intermedios y al personal del área de recursos humanos las fases y etapas de la auditoría y se determina el coeficiente de gerencia participativa en la organización, en el anexo 2 tomando en cuenta el requisito de la NC:3001 (2007): Requisito vinculado a los dirigentes, funcionarios y personal especializado que atiende directamente el sistema de gestión integrada de capital humano y los requisitos generales.

El objetivo a alcanzar en esta etapa es conocer los siguientes aspectos organizacionales:

- Nivel de integración dirección –sistema de gestión de recursos humanos.
- Capacitación de directivos, sindicatos, mandos intermedios, personal del área de recursos humanos, y principales implicados en la aplicación de la auditoría.
- Coeficiente de gerencia participativa.

FASE 2: Diagnóstico de la organización

Objetivo: Diagnosticar el entorno interno y externo, determinando las amenazas, debilidades, oportunidades y fortalezas, que puedan influir en dicha gestión. Se hace un análisis a los indicadores de eficiencia y eficacia del SGICH, además del análisis cualitativo y cuantitativo a los diferentes módulos de recursos humanos implantados en la organización.

Etapa 2.1 Caracterización de la entidad

En esta etapa se determina aspectos generales que serán necesarios conocer sobre la entidad auditada.

Nombre de la entidad y pertenencia ramal, tipo de organización, objeto social, misión, visión y valores. Cartera de productos y (o) servicios, estructura organizativa, indicadores económicos (ingresos, costos y utilidades).

Técnica para el análisis: Para la recopilación de toda esta información se empleará la técnica de la revisión documental.

Etapa 2.2 Análisis entorno externo.

Sociedad: Clientes externos y proveedores. Es necesario hacer un análisis de la satisfacción de las dependencias y la influencia que puede tener la GICH en la misma. De igual forma se identificarán los proveedores, así como oportunidad y calidad de sus suministros.

Gobierno: Legislaciones y regulaciones laborales vigentes anexo 6. Surgen en este punto las interrogantes siguientes:

¿Cuáles son las principales leyes laborales que se aplican en el sistema?

¿Cuáles favorecen o entorpecen dicho sistema?

Fuentes de empleo: Representado por las organizaciones e instituciones y sus oportunidades de empleo, este factor debe ser constante de investigación pues si el mismo se pone muy competitivo el personal puede escaparse. Por tanto surgen las siguientes interrogantes a resolver:

- ¿Existen en el territorio otras empresas competidoras potenciales en cuanto a capital humano?
- ¿Qué ventajas ofrecen estas empresas?

- ¿Qué atractivos posee nuestra organización para el capital humano interno y los del exterior?

Técnica para el análisis: Entrevista a empleados y sesiones de trabajo en grupo con el personal más experimentado en la alta dirección de la organización.

Etapas 2.3 Análisis organizacional referido al SGICH (entorno interno)

1. Análisis al requisito vinculado a la gestión integrada de capital humano expuestos en la NC: 3001, (2007).

Técnica para el análisis: Lista de chequeo para la realización de ASGICH

2. Análisis de indicadores de eficiencia y eficacia del SGICH

Indicadores relacionados con el sistema de gestión integrada de capital humano

Composición de la plantilla: Para conocer la composición de la plantilla en la organización es necesario definir algunos indicadores indispensables para su análisis.

Cumplimiento de la plantilla: Representa en que % está la plantilla cubierta respecto a la aprobada y por ende reflejará si ha sido necesaria o no la cantidad de personal que necesitaba la empresa según lo aprobado o que causas ha incidido en ello.

- Composición por tipo de contrato: Representa el % de trabajadores por contrato respecto al total de la plantilla.
- Composición por categoría ocupacional: Expresa el % de trabajadores por categoría respecto al total de la plantilla.
- Composición por sexo: Expresa el % que representa cada sexo respecto a la plantilla total.

Distribución del personal directo o indirecto de la plantilla: Representa el % de personal directo e indirecto respecto a la plantilla.

Índice del personal productivo: Representa el % de personal directo a la producción o los servicios.

Composición de la plantilla por edad.

- Rango de edades y por ciento que representa.

Composición de la plantilla según la antigüedad.

- Tiempo trabajado en la organización.

Productividad del trabajo: Evidencia la calidad de los procesos y hacen que estos emerjan.

Índice de ausentismo y puntualidad: Se medirá el resultado según los valores planificados en el período. Es necesario valorar las causas por las cuales este índice aumenta o disminuye.

Índice de fluctuación de la fuerza de trabajo: El resultado de este indicador está estrechamente relacionado con la satisfacción laboral.

Nivel de compromiso, congruencia y competencia: Estos indicadores se miden mediante encuestas a través de la moda, ver (Anexo 3).

Estrategia empresarial: Se debe diagnosticar este factor relevante para cualquier organización o institución, para el mismo se puede aplicar una encuesta con las siguientes preguntas. ¿Está definida la misión de la entidad? ¿Se establecen objetivos a largo, mediano y corto plazo? ¿Se realiza la planeación estratégica dentro de la organización? ¿Se consideran los recursos humanos dentro de la planeación? ¿Cómo son las relaciones de trabajo entre la dirección de la organización y el área de capital humano?.

Tecnología: Se debe evaluar el estado técnico de la tecnología, para ello se empleará la entrevista y observación directa como herramienta y las siguientes preguntas para hacer el análisis de esta variable. ¿Qué características generales posee la tecnología empleada en las diferentes áreas de la organización? ¿Se han

incorporado nuevas tecnologías en los últimos tiempos (nuevas inversiones, modificaciones, etc.?). ¿Qué impacto han provocado estos cambios en la tecnología en las actividades de capital humano?.

Satisfacción Laboral: La satisfacción laboral es un componente muy importante, pues constituye un proceso psicológico que ocurre en el individuo a través del cual se combinan diferentes fuerzas externas o internas que determinan el comportamiento, la intensidad y las variaciones de la actuación de las personas. Dado que es bastante compleja su medición, se analizará este indicador a través de la motivación concreta reflejada en el grado de satisfacción de los trabajadores en el puesto laboral. El diagnóstico de las dimensiones esenciales responsable de la motivación de los trabajadores constituye un arma poderosa como parte de la metodología de cambio, que en manos de una gestión conducida por la búsqueda de constantes soluciones que tiendan al incremento de la productividad, permitiría convertir en tangible lo que hasta el momento es considerado intangible, dado el grado de complejidad que con el lleva su determinación y medición.

Se establecen los motivadores concretos, los que se clasifican en cinco grupos teniendo en cuenta las necesidades que satisfacen.

- De vinculadas al contenido y naturaleza de la tarea (variedad de habilidades, identificación de la tarea, significación de la tarea, autonomía, retroalimentación).
- De vinculadas al trabajo en grupo (cohesión, atractivos, clima socio psicológico, variedad de operaciones, identificación de tareas, significación de la tarea, retroalimentación y autonomía).
- De vinculadas a la estimulación (suficiencia, correspondencia, vinculación, justeza, percepción, coherencia).
- De vinculadas a las condiciones de trabajo (seguras, higiénicas, estéticas, ergonómicas, bienestar).

- Compromiso y satisfacción (nivel de satisfacción y compromiso de los trabajadores).

Para analizar este indicador se utiliza como instrumento la encuesta recomendada en el anexo 4 y su procesamiento se realizó mediante el instrumento que relaciona las dimensiones esenciales adjunto a este anexo.

Determinación de las perspectivas: Para valorar las perspectivas de los integrantes de la organización (salariales, de promoción, de capacitación y mejoramiento de las condiciones de trabajo) se aplicarán encuestas a fines anexo 5. Para describir o inferir estadísticamente este instrumento de valoración de la percepción de las perspectivas se puede calcular: El coeficiente de perspectiva (CP) que es el de discriminación más grosera al no considerar los grados (escalones) y comprende la binomial ascenso-descenso.

Etapa 2.4. Análisis cuantitativo y cualitativo de los modelos que integran el sistema

Si el estado de los indicadores de resultados es negativo, es necesario analizar las causas de este comportamiento a través de la profundización en los módulos del sistema de gestión integrada de capital humano estos buscan condicionar el alcance de sus objetivos y su desempeño.

Fase 3. Resultado y proyección

En esta fase se analiza los resultados obtenidos durante la auditoria, se detectan aspectos positivos y negativos del SIGCH de la empresa para trazar la estrategia adecuada, la cual se complementa con el plan de acción propuesto.

Etapa 3.1 Elaboración y análisis de los resultados.

Se propone utilizar el método general de solución de problemas (MGSP).

- Identificar los problemas, las causas y proponer las soluciones.

Etapa 3.2 Propuesta de estrategias

En esta etapa se trazan las estrategias pertinentes según el resultado del diagnóstico.

Etapas 3.3 Elaboración del plan de acción

En esta etapa se elabora el plan de acción para definir las acciones a realizar, se define quien ejecuta, dirige, presupuesto y recursos que necesita. Este quedará con mayor calidad y los responsables tendrán más elementos para tomar la decisión final si esta actividad se realiza con el rigor necesario.

CAPITULO III. Resultados y discusión.

3.1 Aplicación del procedimiento

La aplicación del diagnóstico se realizó en la Empresa Agropecuaria Báguano, lo que posibilitó realizar un estudio de carácter evaluativo, con el fin de determinar aquellas áreas de mejora y actuar para dar respuesta al problema científico de la investigación; permitiendo perfeccionar el SGICH de la organización y establecer un proceso de mejora del mismo. Se determinó el tamaño de la muestra probabilística estratificada (Anexo 6).

Fase 1. Identificación de la organización.

Etapas 1.1. Implicación de la organización.

La empresa tiene su surgimiento con la necesidad de garantizar el apoyo al sector agropecuario del territorio con el nombre de Empresa de Cultivos Varios, actualmente Empresa Agropecuaria Báguano.

Se dio a conocer a los trabajadores de la empresa la aplicación del procedimiento así como la revisión documental necesaria para realizar esta investigación. Con antelación se dio a conocer en reuniones, murales sobre el inicio de la misma, se preparó el personal del área de capital humano, directivos y trabajadores explicando el objetivo para elaborar el diagnóstico, que permitiera conocer la situación existente en el área de Capital Humano de la empresa para poder implementar el SIGCH, vigente en las normas cubanas, sobre la base de la mejora continua del desempeño laboral.

En esta evaluación se obtuvo que la empresa presente una buena orientación estratégica, dado que:

- Está elaborada la misión correctamente y expone la razón de ser, es motivadora, creíble y lleva incluido el objeto social de la empresa.
- .Están establecidos los objetivos a largo, mediano y corto plazo.
- Está definida la misión de los sistemas de gestión de capital humano y del sistema de control interno de la organización.

- Los trabajadores conocen estos aspectos organizacionales y están de acuerdo con ellos.
- Están definidas las funciones de cada área aunque no están definidas las competencias de todos los trabajadores.
- Existe planificación en el trabajo.

El personal vinculado a la gestión integrada de capital humano no cuenta con las competencias requeridas para el desempeño de sus funciones:

- El responsable del departamento es miembro del consejo de dirección.
- Domina los conceptos y métodos estratégicos de las demás áreas permitiendo un desempeño adecuado en la implantación y control del SIGCH.

El nivel de participación de los trabajadores en la empresa se considera medio pues:

- No existe una estrategia de participación de los trabajadores en la empresa.
- Los trabajadores participan cuando son consultados, aportando ideas para la solución de los problemas.

El clima laboral en la empresa es regular, las razones que argumentan esta afirmación son las siguientes:

- Existe alto grado de compromiso con la organización.
- Prevalecen las relaciones de compañerismo.
- Existen relaciones de respeto y cooperación entre jefes y subordinados.
- Se presta atención a las condiciones del trabajador, alimentación, salud, ropa y calzado, aunque la estimulación y la vinculación con la familia no es la más adecuada.

El liderazgo en el sistema de gestión integrada de capital humano no es el óptimo pero es bueno, se trabaja por alcanzar el estado deseado y existen tareas trazadas a pesar de quedarle asuntos pendientes en esta parte:

- Existen relaciones de cooperación con los trabajadores.
- Se promueve la aplicación de técnicas de gestión y administración de capital humano como parte del sistema de dirección.

La aplicación del coeficiente de gerencia participativa en la empresa arrojó los siguientes resultados:

- El 70% valora las sugerencias de sus subordinados.
- El 60% tiene en cuenta la opinión de sus subordinados en la toma de decisiones.
- El 72% plantea que sus subordinados son capaces y competentes en su trabajo.
- El 75% no tiene tiempo para practicar la gerencia participativa.
- El 82% plantea que la Gerencia participativa funciona en la mayor parte de la organización.
- El 74% de los empleados se motivan con un sentido de logro y realización.
- El 75% considera que su superior piensa que practica la Gerencia participativa.
- El 80% considera que sus compañeros piensan que practican la Gerencia participativa.
- El 65% opina que no funciona con todos los empleados.
- El 65% de la gente desea tener un sentido de responsabilidad.
- El 65% prefiere tener trabajos más interesantes.
- El 75% considera la Gerencia Participativa compensadora y satisfactoria.
- El 95% valora que en conjunto la Gerencia Participativa tendría por resultado mejor calidad en el trabajo.
- El 60% desea conocer las metas de la organización.
- El 75% procura mantener el ánimo a los trabajadores.
- El 82% practica y le resulta cómoda la gerencia participativa.

Fase 2. Diagnóstico de la organización

Etapas 2.1. Caracterización de la organización

La Empresa Agropecuaria Báguano perteneciente al Ministerio de la Agricultura se localiza en El Manguito, Báguano su actividad fundamental es la producción de

leche, carne y productos varios.

Objeto social

Producir y comercializar de forma mayorista en moneda nacional y en divisas, leche de ganado mayor y menor y derivados lácteos, a la Industria cárnica, carnes de ganado mayor a partir de los sacrificios autorizados, animales de trabajo a empresas y dependencias internas, posturas de frutales, forestales y de flores, medios de control biológico, materia orgánica, humus de lombriz, plantas condimentosas y medicinales frescas o secas.

Comprar, producir y comercializar de forma mayorista hortalizas y condimentos frescos y secos, con destino al consumo social y de forma minorista en los puntos de venta, vegetales encurtidos de forma artesanal, plantas medicinales, frescas o deshidratadas, alimento animal (incluye piensos criollos), miel de abeja de la tierra y sus subproductos, insumos para el desempeño agrícola, reparación y mantenimiento de viviendas a los trabajadores de la empresa, a la maquinaria agrícola ligera, pesada e implementos, además de otros proyectos integrales que son beneficiosos para el desarrollo productivo y otras esferas relacionadas con el objeto social y la razón de ser de la organización.

Esta organización tiene los valores compartidos siguientes: compromiso político, sentido de pertenencia, actitud positiva ante el cambio, capacidad para solucionar los problemas, disciplina, profesionalidad.

Cartera de productos y /o servicios.	Principales proveedores.	Principales clientes.
Insumos agropecuarios	LABIOFAM	UBP, CPA y CCSF
Reparación mtto técnica mecanizada	Emp Suministros Agropecuarios	Otros Empresas
Instalación de sistemas de riego, y montaje de molinos	Empresa de Semilla	
Venta de ganado y carne	EDESCOM	

equina y bovina al cárnico		
Venta de leche y productos agrícolas	ECTA 1ro de Mayo	

La estructura organizativa de la Empresa Agropecuaria Báguano se muestra en el anexo 7, se caracteriza por una gran descentralización de las funciones. La dirección redistribuyó las funciones de dirección y control trasladando hacia las Unidades Empresariales de Base las tareas ejecutivas con el objetivo de favorecer el control de las diferentes actividades y el flujo de la información necesario para el desarrollo exitoso de las mismas.

La Empresa Agropecuaria Báguano posee siete UBPC, siete CPA, veintinueve CCS, siete unidades empresariales de base y una brigada de mejora de ganado, así como con el asesoramiento de las subdirecciones con que cuenta la empresa. Su estructura funcional la componen las direcciones siguientes:

Dirección General

Dirección Técnica Desarrollo

Dirección de Economía y Finanzas

Dirección de Capital Humano

Puesto de Dirección

Las producciones y (o) servicios son realizadas en las Unidades Empresariales de Base siguientes:

1. Unidad Empresarial de Base de Aseguramientos e Insumos.
2. Unidad Empresarial de Base integrales de Servicios técnicos.
3. Unidad Empresarial de Base Granja Urbana.
4. Unidad Empresarial de Base Centro de Gestión.
5. Unidad Empresarial de Base Combate de Rejondones.

6. Unidad Empresarial de Base Leovigildo Ramírez
7. Unidad Empresarial de Base Roberto Cuenca

INDICADORES ECONOMICOS (INGRESOS, GASTOS Y UTILIDADES): El anexo 8 muestra el comportamiento de estos indicadores.

Los resultados económicos de la empresa en el primer trimestre 2011, inciden positivamente el sobre cumplimiento del plan de producción que igualmente favoreció los demás indicadores económicos, incrementándose con relación al plan el valor agregado, el total de ingresos, y la productividad, favoreciendo la correlación salario medio/ productividad, gasto salario/ valor agregado y el gasto salario/ peso ingreso total. Al evaluar el I trimestre del año 2012, con respecto al anterior es desfavorable, ya que pierde 160.4 MP de un plan de ganancia de 5.4 MP, repercutiendo las mismas en los intereses bancarios cobrados de los créditos rotatorios pedidos, ya que la empresa al estar descapitalizada no puede solicitar crédito del capital de trabajo, y tiene que solicitarlos mensualmente, por lo que cobra intereses por cada uno de ellos, además de los intereses de años anteriores, aunque incide positivamente la producción mercantil que está sobre cumplida a un 105 %, mientras que el gasto de salario está por debajo de lo planificado.

Etapas 2.2. Análisis entorno externo

Sociedad: Se experimenta en estos últimos tiempos un descenso en los suministros de materias primas, insumos y materiales que necesitan las dependencias de la empresa para prestar servicios, como su actividad fundamental, dado a la falta de estos medios en tiendas suministradoras, así como en las empresas que abastecen los almacenes de la empresa. Para el éxito de la agricultura en el territorio, debe tomar la máxima dirección del país, prioridades para este sector.

Gobierno: La Empresa Agropecuaria Báguano al igual que casi todas las empresas del territorio tiene presente la influencia del gobierno y está estrechamente

relacionada con el papel de las legislaciones vigentes para todas las organizaciones, anexo 9. Tomando como base el decreto 281. Perfeccionamiento empresarial y las legislaciones actualizadas que rigen el desarrollo organizativo del capital humano y favoreciendo su aplicación en la empresa.

Fuentes de empleo: La Empresa Agropecuaria Báguano actualmente cuenta con ventajas en cuanto a plazas vacantes, el índice de fluctuación de la fuerza laboral es favorable, aunque ofrece condiciones laborales en la base productiva sin el respaldo de medios de trabajo que necesita el hombre, ofrece salario básico en moneda nacional muy bajo para el gasto mínimo indispensable que se necesita, todos los trabajadores están abarcados a sistemas de pagos según las características del cargo, pero no todos obtienen los resultados que esperan, por diferentes razones:

- Intensa sequía en la mayor parte del territorio.
- Falta de medios de trabajo para el desarrollo de producciones agrícolas.
- Insuficientes medios de protección para actividades riesgosas.
- No existe transporte de personal.
- No se tiene en cuenta la capacitación y desarrollo de los trabajadores en cursos de postgrados, diplomados y maestrías y demás acciones de capacitación.

Todos estos aspectos propician que la fluctuación de la fuerza laboral varíe con frecuencia, por lo que las plazas que se necesitan cubrir directas a la producción, es difícil mantener el personal estable en el puesto de trabajo y existen en el territorio otras empresas que propicien mejores condiciones de trabajo.

Etapa 2.3. Análisis organizacional referido al SIGCH (entorno interno)

Se obtuvieron los siguientes resultados:

- Se cumple con la legislación laboral vigente así como con lo relacionado con la seguridad social.
- Se encuentran protegidos y actualizados todos los documentos relacionados con la administración de Capital Humano, planteados en la norma.

- Se encuentran archivados y es de conocimiento de todos los trabajadores vinculados a la GCH, la plantilla de cargos, reglamento disciplinario interno y de estimulación, convenio colectivo y demás documentos rectores de la actividad.

Análisis de indicadores de eficiencia y eficacia del SGICH.

La empresa cuenta con una plantilla aprobada de 447 trabajadores, de ellas un total de 301 plazas cubiertas y 146 vacantes para un 33 % comportándose de manera desfavorable este indicador. La DTSS cuenta con la relación de plazas vacantes que tiene la empresa actualmente, las mismas en un 98 % se refieren a plazas de operarios agropecuarios, ayudantes de la construcción entre otras importantes para el proceso productivo que hoy enfrentamos. Anexo 10.

El 67% del personal está ubicado como contrato indeterminado y de ellos, 78 son mujeres, representando al sexo femenino en 26% y 223 hombres para un 74% debido a que el trabajo que se realiza es preferentemente para este sexo. En la organización la fuerza de trabajo está representada en mayor por ciento por el género masculino, en la parte estatal. Lo que demuestra el esfuerzo físico característico que poseen las actividades propias de la rama.

EL personal directo a la plantilla es de 80% de las 301 plazas cubiertas y el personal indirecto tiene un 20% como lo exige la Res/36/2010. Representando de esta forma la máxima cantidad de trabajadores los ocupantes de las plazas directas a la producción beneficiando las áreas productivas y el estímulo salarial en correspondencia con los ingresos y los gastos de cada cual.

La cantidad de trabajadores en plantilla distribuidos por categoría ocupacional, dado en por cientos; se refleja que el personal de servicio con 45 trabajadores y operarios 179, ocupan el 74% y el menor por ciento lo representan los trabajadores en áreas de regulación y control, el 5 % dirigentes con 14 trabajadores y el 21 % técnicos con 63 empleados.

El nivel de escolaridad está representado por nivel medio superior con 40 trabajadores para un 13.3% y el 4.3% de nivel superior con 13 trabajadores por lo que es bajo, 70 de Técnico Medio, que representa un 23.3 %, tienen cursada la secundaria básica 137, lo que representa el 45.5 % y 41 tienen un nivel de escolaridad primaria para un 13.6 %, estos deben elevar su nivel de escolaridad para cumplir con los requisitos para el cargo.

La integración política está representada por 34 miembros del PCC y 9 de la UJC, con el fin de incorporar un número mayor de miembros deben hacer un trabajo político profundo a estas organizaciones y fortalecer el trabajo político de la entidad, solo representan un 14 % del total de la plantilla.

En cuanto a la antigüedad el 34 % tiene cumplido de 11 a 19 años de trabajo en el sector, el 42 % más 20 años, el 15% ha convivido entre 6 y 10 años en la entidad y el 9 % ha ingresado en los últimos 5 años, como resultado de la renovación de la plantilla. Lo planteado anteriormente evidencia que el 91% de los trabajadores tiene más de 10 años en la entidad, aspecto favorable para la organización, indica el nivel de compromiso con esta.

Al analizar la composición por edades se evidencian los mayores por cientos en trabajadores entre las edades de 41 a 50 años, con 105 trabajadores, lo que representa el 35%, por ende de esta valoración se infiere una tendencia al envejecimiento de la fuerza de trabajo, seguido con 84 de los comprendidos entre los 31 a 40 años, es decir el 28%, esto indica que debe reclutarse en lo adelante fuerza de trabajo joven, o sea, un personal con posibilidad de superación y desarrollo profesional que pueda aprovechar la experiencia profesional de los trabajadores que poseen mayor antigüedad, con vistas a garantizar la continuidad del trabajo, entre 51 a 60 años se encuentran 69 para el 23%, mayores de 60 años son 9 para un 3% y solo el 11 % lo representan 34 trabajadores que es la parte más joven entre 17 y 30 años lo que obliga a tomar iniciativas y crear sistemas de motivación por medio de publicidad en la radio, periódicos y otros medios que puedan ser utilizados en el territorio.

Productividad del trabajo (PT).

Tabla 1. Productividad del trabajo

Indicadores	I Trimestre 2011			II Trimestre 2012	
	UM	Plan	Real	Plan	Real
Valor A Bruto	MP	1010.9	1475.4	1687.1	1963.0
Promedio Trabajadores	U	310	317	280	278
Productividad V/A	P	3261	4654	6025	7061
Salario Medio	MP	0.92	0.88	0.98	0.94
S/M Productividad	P	0.89	0.67	0.89	0.82

La productividad tiene un valor alto pues el año anterior, por venta de ganado y carnes a la provincia fue satisfactoria, además presenta buena relación entre el personal directo e indirecto, significando el mayor porcentaje directo a la producción. La relación salario medio productividad se comportó de manera favorable. Como se aprecia el plan es de 0.89 y los valores alcanzados no sobre cumplen lo planificado, lo que significa que el salario pagado a trabajadores tiene correspondencia con el nivel de producción. Para el cálculo de estos indicadores se utilizaron las fórmulas reflejadas en el anexo 11.

2- Índice de ausentismo

Tabla 2. Índice de ausentismo del primer trimestre (2012).

I Trimestre	Total. Hrs.	Total.Hrs.de	Real índice de	Hrs. Ausencia
-------------	-------------	--------------	----------------	---------------

	Ausencia	Trab. Plan	Ausentismo (%)	Cert. médico
Enero	163	49860	0.33	132
Febrero	132	47092	0.28	108
Marzo	183	50040	0.37	154

Como se aprecia existe un bajo índice de ausentismo, la mayor cantidad de horas de ausencias corresponde a los certificados médicos, afectado por más de un 80% en cada mes. En esta entidad como deficiencia se detecta que no se controlan las impuntualidades, lo que trae consigo que se paguen horas que realmente no se trabajan.

3- Índice de fluctuación de la fuerza de trabajo

Tabla 3. Índice de fluctuación del primer trimestre (2012)

I Trimestre	Altas 2012	Bajas 2012	IF (%)
Enero	8	5	2.1
Febrero	9	2	1.8
Marzo	5	6	1.8

En el período evaluado se han registrado 22 altas y 13 bajas, representando un 5.8% de índice de fluctuación, por lo que la plantilla se ha comportado estable. Esto demuestra estabilidad en la fuerza de trabajo, lo cual favorece a la empresa.

4- Para analizar el nivel de compromiso, competencia y congruencia se utiliza la encuesta propuesta.

Índice de compromiso (ICP)

Dirigentes: El 50% valora en el punto 10 la valoración del compromiso de las personas con su trabajo, pero el resto lo marca en el mínimo.

Técnicos: El 44% señala en el punto 8 la valoración del compromiso de las personas con su trabajo, el 22% en el punto 5 y el 34% el 3.

Servicios: El 50% marca con el 5, la motivación de los trabajadores con la alta gerencia y el compromiso con su trabajo, mientras que el 50% lo señala con el 2.

Obreros: El 73% señala el No 8, un alto grado de compromiso.

Índice competencia (ICPT)

Dirigentes: El 50 % valora en el punto 10 la versatilidad para aceptar nuevos roles y puestos de trabajo, pero el resto lo marca en el mínimo.

Técnicos: El 78 % opina que están dispuestas a aceptar compromisos de trabajo marcando el 7 y el 22% marca el 3.

Servicios: El 50 % marca con el 5, la aceptación de los trabajadores con nuevos roles y puestos de trabajo, mientras que el 50% lo señala con el 2.

Obreros: El 50 % marca con el No6, la aceptación de competencias dentro y fuera de la organización.

Índice de congruencia (IC)

Dirigentes: El 50 % valora en el punto 10 las relaciones entre la dirección y los obreros, entre los obreros la empresa y las familias, pero el resto lo marca en el mínimo.

Técnicos: El 45 % marca con el 4, las relaciones entre trabajadores, directivos y familias, y el 55 % lo marca en el punto 6.

Servicios: El 50 % marca con el 5, la vinculación de los trabajadores con los directivos y familias, mientras que el 50% lo señala con el 2.

Obreros: El 50 % marca con el No 5 su cooperación con actividades importantes dentro o fuera de la empresa.

Análisis de la estrategia empresarial: La empresa cuenta con una estrategia elaborada por el consejo de dirección, se planifica mediante cronograma de trabajo

los temas a debatir en contactos operativos semanales y consejos de dirección mensual, teniendo un día a la semana habilitado para la atención a la población, estas actividades encabezadas por el Director General como máximo responsable y asesorado por las áreas de:

Dirección Técnica Desarrollo, Dirección de Economía y Finanzas, Dirección de Capital Humano, Puesto de Dirección, Asesoría Jurídica, y las Unidades Empresariales de Base:

UEB de Aseguramientos e Insumos, UEB integrales de Servicios técnicos, UEB Granja Urbana, UEB Centro de Gestión, UEB Combate de Rejondones, UEB Leovigildo Ramírez, UEB Roberto Cuenca.

Análisis de la tecnología: La empresa cuenta con un bajo nivel tecnológico, existe nivel computarizado en el centro de gestión, la dirección y el puesto de dirección, esto dificulta en gran medida el desarrollo de las funciones de trabajo, no cuentan con servicio de correo electrónico, por lo que la comunicación del más alto nivel con la empresa solo se efectúa por vía telefónica encontrándose la misma en malas condiciones y no se ha concluido con la instalación del resto de los teléfonos planificados, se mantiene enlace con la base productiva por vía teléfono, resaltando que la mayoría están vinculadas al servicio público. Se trabaja sobre la base de programas informáticos como Versat Sarasola para economía y nóminas, permitiendo obtener información en menor período de tiempo.

Satisfacción Laboral: Se identificaron los elementos con problemas según la perspectiva de los trabajadores, tomando como valor máximo (5.0) y como valor crítico (2.0), obteniéndose los siguientes resultados.

Tabla 4. Evaluación de la satisfacción laboral mediante motivación concreta.

Grupos de Motivadores Concretos	Dirigentes		Técnicos		Servicios		Obreros		Total	
	Me	EV	Me	EV	Me	EV	Me	EV	Me	Ev
I. Naturaleza y contenido de trabajo	3.90	B	4.04	E	3.97	B	3.58	R	3.87	B
II. Trabajo en grupo	3.69	R	3.60	R	4.21	E	3.90	B	3.85	B

III. Estimulación al esfuerzo y resultado Individual	2.07	M	2.43	M	2.97	M	2.76	M	2.56	M
IV. Condiciones de trabajo	2.83	M	3.21	R	3.53	R	3.52	R	3.27	R
V. Compromiso y satisfacción	4.25	E	4.17	E	4.42	E	4.48	E	4.33	E
Satisfacción laboral	3.35	R	3.49	R	3.82	B	3.65	R	3.58	R

Grupo I: Dimensiones esenciales vinculadas a la naturaleza y contenido de trabajo.

- El primer grupo motivador fue evaluado de bien, aunque los supervisores no siempre le dan a conocer a los trabajadores lo bien que lo están desarrollando.

Grupo II: Dimensiones vinculadas al trabajo en grupo.

- El trabajo en grupo resultó positivo, significando que los miembros del grupo deben tener mayor participación en la determinación de metas y objetivos.

Grupo III: Dimensiones vinculadas a la estimulación al esfuerzo y resultado.

- La estimulación al esfuerzo y resultado individual en todas las categorías fue evaluada de mal, esto demuestra que se encuentran insatisfechos con el pago salarial, pues no respaldan sus necesidades, y solo los trabajadores más destacados son los estimulados, factor que debe trabajar de inmediato la organización.

Grupo IV: Dimensiones esenciales vinculadas a las condiciones de trabajo y bienestar.

- Las condiciones de trabajo son regulares, las áreas no se encuentran totalmente protegidas y no se le da seguimiento para mejorarlas, las condiciones de control y orden, así como los útiles de trabajo, equipos etc no son los más adecuados.

Grupo V Dimensiones esenciales vinculadas al compromiso y satisfacción

- Los trabajadores se sienten comprometidos con la organización, pues este grupo resultó evaluado de excelente, a pesar de las insuficiencias referidas en la investigación aspiran para el futuro mejores condiciones de trabajo.

8-Determinación de las perspectivas: Para analizar este factor se decidió aplicar la encuesta propuesta sobre las perspectivas, donde el indicador fue el coeficiente de perspectivas (CP). Los escalones más marcados por cada uno de los estratos, y para cada una de las perspectivas analizadas aparecen en la tabla.

Tabla 5. Cálculo de los coeficientes de Perspectivas.

Perspectivas	Dir.		Tec.		Serv.		obrer	
	Cp	Mo	Cp	Mo	Cp	Mo	Cp	Mo
Posibilidad de Incrementar Salario.	-1	-1	-0.1	-1	-0.3	-2	0.4	1
Posibilidad de ser Promovido a un cargo superior.	-1	-2	-0.6	-2	0	-1	0.4	2
Posibilidad de Capacitación.	1	3	0.6	2	0.7	1	0.6	3
Posibilidad de Mejoramiento de las Condiciones de Trabajo.	-1	-3	-0.6	-3	0.7	1	0	-1

- Respecto a la perspectiva de incrementar su salario: se obtuvo un coeficiente de perspectiva $cp.= 0.07$, representando un valor favorable para la empresa, aunque los resultados económicos no respaldan para el pago por resultados.
- Respecto a ser promovido a un cargo superior se obtuvo un $cp.=0.09$, sobre la posibilidad de ser capacitado el $cp.=0.6$, son resultados aceptables al obtenerse coeficiente positivos, no siendo así para el último, se analizó la posibilidad de mejoramiento de las condiciones de trabajo obteniéndose un $cp.= -0.04$, significando este resultado un valor desfavorable para la empresa.

Las cuatro perspectivas de manera colectiva en la empresa son aceptables

(cp.=0.72), se encuentran en ascenso, como se aprecia los trabajadores ven dentro de sus perspectivas las posibilidades de mejoramiento de incremento de salario, capacitación y de ser promovido a un cargo superior, siendo menos favorable la posibilidad de mejoramiento de las condiciones de trabajo.

Etapa 2.4. Análisis cualitativo y cuantitativo de los módulos del SGICH

Competencias Laborales: En la empresa no está creado el comité de competencias y no existe el procedimiento documentado para la validación e identificación de las competencias. El proceso de determinación de la idoneidad demostrada se aplica y cuenta con el reglamento y procedimiento para su aplicación, así como el modelaje reglamentado. Los perfiles de cargo se encuentran actualizados, pero faltan algunos por implementar, tarea que se ha dado el departamento y el consejo de dirección para su ejecución anexo 12.

Los indicadores relacionados con las competencias laborales no se llevan en la empresa, por tanto se debe trazar acciones para alcanzar la meta y lograr perfeccionar lo relacionado a las competencias laborales, el responsable del área de capital humano debe tomar conciencia sobre la importancia de este módulo y lo que representa para la empresa.

Selección e integración: El personal que se selecciona para trabajar en la empresa procede de fuente interna y externa. La primera está constituida por los trabajadores que ya laboran en la empresa y la segunda es algún personal que liste en la dirección de trabajo municipal, y reúna los requisitos del cargo.

En la revisión documental al departamento de capital humano se evidenció que existe un procedimiento para la selección e integración. **Procedimiento para la incorporación al empleo**, así como el acta de presentación a los aspirantes a la plaza, sobre la decisión final del comité de expertos y presentación al director general para ser aprobado. El comité de expertos está constituido y funcionando como lo

establece la Resolución 35/2010 del MTTSS. Está elaborado el programa de acogida a los trabajadores que garantiza la entrada a la empresa.

En la revisión se evidenció que no existe el profesional capacitado para la aplicación de técnicas psicométricas que nos ofrezca información sobre las características psicológicas de los candidatos.

Aplicando los indicadores relacionados a la selección e integración se obtuvo los siguientes resultados:

Índice de inventario de personal (IIP). Para el cálculo del índice de inventario de personal es importante destacar que los expedientes cuentan con toda la información de la vida laboral y personal del trabajador por lo que se toma el valor del 100% ya que es nulo el valor de datos adicionales, considerándose un valor favorable.

Índice de evaluación del potencial (IEP). En la empresa no se aplica ningún procedimiento formal para llevar a cabo la evaluación del potencial humano por lo que el valor de este indicador es 0, considerándose un valor desfavorable, aunque el personal del área archiva los documentos que avalan los cursos que han recibido los trabajadores, aún cuando no están a fin con su cargo y solo sea para la superación personal, por lo que de esta manera se pueden identificar las capacidades para el desempeño en otras áreas de la empresa. Además es importante destacar que en la evaluación de desempeño, unos de los parámetros evaluativos son la superación del personal y la aplicación de nuevos conocimientos para desempeñarse mejor en su puesto de trabajo o en otros que se requiera. Por lo que constituye otra vía para que los directivos conozcan el potencial de sus subordinados.

Índice de Selección (IS). El valor que toma este indicador es 100, pues las tres plazas que se pusieron en convocatoria fueron otorgadas a trabajadores externos, incurriendo los mismos en el período de prueba y siendo aprobados los tres, por tanto el índice de selección está al 100%.

Tasa de selección (TS). Para ocupar las tres plazas en convocatorias, hubo un total de tres candidatos, por lo que la tasa de selección es 1.

Razón de selección (RS). El número de candidatos válidos es tres, pues todos los candidatos se consideran válidos, por lo que la razón de selección es 1, resultando esta satisfactoria.

Después de ser entrevistado el aspirante externo por la DTSSM y avalado con el modelo 7 que relacionado los siguientes datos:

- Nombres y Apellidos
- No de carnet de identidad
- Dirección Particular
- Fecha emitida
- Nivel escolar

Se solicita el examen de chequeo médico, la ubicación en la defensa y la hoja de resumen de su expediente laboral anterior, para confeccionar su contrato determinado e iniciar el período de prueba.

Evaluación del desempeño: En la revisión se evidenció que existe el procedimiento para la evaluación del desempeño en la empresa. **Procedimiento para la evaluación del desempeño.** Existe un modelo para la evaluación. (Anexo 13). Para la realización de dicha evaluación el trabajador debe contar con más del 75% trabajado. Cada área debe evaluar sus trabajadores mensualmente. Los indicadores que se valoran para medir el desempeño de los trabajadores son:

- Cumplimiento de sus objetivos, funciones y tareas individuales y la realización del trabajo con eficiencia, calidad y productividad requerida.
- Cumplimiento de la disciplina, aprovechamiento de la jornada de trabajo.
- Cumplimientos de las normas de seguridad y salud del trabajo.

- Uso y cuidado de los recursos materiales, fundamentales de los portadores energéticos de los equipos y medios de protección personal.
- Cumplimiento del plan de capacitación y desarrollo individual.

La empresa cuenta con el procedimiento aprobado para la planificación ejecución y control para la evaluación del desempeño anual y sus cortes parciales. La tarea está asignada a un trabajador del departamento, los trabajadores conocen los indicadores fundamentales y adicionales en conjunto con la sección sindical .Existe el documento donde se incluyen las acciones de capacitación y desarrollo individual. Se emplearon los indicadores relativos a la evaluación del desempeño y se obtuvo los siguientes resultados:

Índice de evaluación del desempeño (IED). Al cierre de diciembre 2011 se evaluaron de satisfactorio 14, adecuada 246, para un total de 260 evaluados, por tanto el IED toma un valor de 5.3%, no se evaluaron los dirigentes, 5 trabajadoras de licencia de maternidad y 4 que se encuentran bajo peritaje médico. En el proceso se aprecia que no existe paternalismo pues se evalúa realmente al trabajador según los requisitos y desempeño propio del trabajador.

Índice de conformidad con la evaluación (IC). En el análisis de este indicador se obtuvo que de un total de 260 evaluados estuvieron conformes 260, para un valor de 100%, demostrando la confiabilidad del proceso evaluativo entre dirigentes y subordinados.

Grado de cumplimiento del proceso de evaluación del desempeño (CED). El grado de cumplimiento de la evaluación del desempeño es de 96.6 % pues de 269 que se debían evaluar, fueron evaluados 260, 5 se encontraban de licencia de maternidad y 4 de peritaje médico, los dirigentes no se relacionan pues son evaluados por la comisión de cuadros.

Capacitación y desarrollo: En la revisión se evidenció que no existe el procedimiento para la capacitación y desarrollo de los trabajadores, están determinadas las necesidades de capacitación y desarrollo. Anualmente se

elaboran los planes de capacitación y el diagnóstico de las necesidades de cada trabajador en el plan de capacitación se relaciona los recursos financieros y materiales necesarios para su ejecución estableciendo un presupuesto para esta actividad. Este plan no se analiza su cumplimiento por lo que no se cumple a cabalidad.

En la empresa no se realizan periódicamente cursos para la capacitación del personal, solo los que son asignados por el nivel provincial dirigido a algunos temas de interés propio de la rama. En los puestos de trabajo, como vía principal son de mayor atención las actividades y se aprecia una leve desmotivación en la auto preparación. No se han capacitado a los técnicos y especialistas en cuanto a los estudios de organización del trabajo.

Índice de formación (IF). Este indicador no se pudo aplicar ya que en la empresa no se tienen identificadas las competencias que domina cada trabajador.

Índice de participación en postgrados (IPP). En la empresa este indicador toma un valor de 0, ya que no se ha impartido cursos de este tipo, por lo que se evalúa de deficiente.

Índice del cumplimiento del plan de postgrados (ICPP). Este indicador se evalúa de deficiente ya que no se aplica en la empresa.

Índice de participación de los trabajadores (IPT). Este indicador es desfavorable para la empresa, lo que implica un análisis de inmediato para su ejecución, por el nivel de calidad y preparación del personal en los distintos puestos de trabajo.

Índice de cumplimiento del plan de formación (ICPF).

$ICPF = (2240 / 2244) \times 100 = 99.8\%$ Marcado cumplimiento para la Empresa, pues el número de las acciones formativas realizadas son muy favorables a las planificadas.

Proporción de promovidos del total de plantilla (PPTP). En el año no fue promovido ningún trabajador por lo que este indicador tiene un valor de 0, y resultado negativo en la empresa.

Por ciento de personal que está en la reserva de cuadros. Se encuentran preparándose para ocupar cargos 15 mujeres y 11 hombres para un total de 26 trabajadores, representando el 9 % del total del personal.

Organización del trabajo: Analizando lo relacionado a este tema en la empresa se obtuvo que en la misma existe un programa para la realización de estudios de organización del trabajo y está aprobado por la alta dirección. Los trabajadores participan en los mismos y son el eje impulsor, la plantilla de cargos está confeccionada y aprobada según lo establecido en la Resolución 36/2010. La correlación salario-productividad es positiva y menor de 0.85 siendo una situación favorable para la empresa. Los sistemas de trabajo están diseñados de forma tal que cada departamento cuenta con trabajadores documentados en todas las tareas. Aplicando los indicadores relacionados a la organización del trabajo se obtuvo la siguiente información.

Aprovechamiento de la jornada laboral (AJL). El aprovechamiento de la jornada laboral en la empresa no se evalúa mediante el procedimiento propuesto en anexo, por lo que su resultado no es el adecuado y se propone acciones para su implantación.

Variación de la productividad del trabajo (PT).

PT=4.62 (2011)

PT=7.06 (2012)

Se observa que hubo un incremento en la productividad con respecto al período anterior.

Estimulación moral y material: Se cumple con la legislación vigente en cuanto a pago de los trabajadores y existe un sistema de estimulación moral y material a los trabajadores. **Procedimiento de estimulación moral y material.** Se les informa a los trabajadores los resultados obtenidos y la evaluación correspondiente. No existe un programa de acciones para la estimulación moral y material, ni se evalúa

sistemáticamente por la sección sindical el cumplimiento del programa de acciones de la estimulación moral.

Indicador relacionado a la estimulación moral y material:

Índice de recompensa (IR). En la empresa no se aplica este indicador.

Seguridad y salud en el trabajo (SST): En la empresa existe el Manual de seguridad y salud en el trabajo y es el Técnico en gestión de los recursos humanos el encargado de atender esta importante actividad, están identificados y evaluados los riesgos por puestos de trabajo, así como confeccionados los planes de medidas para su prevención. En el plan de capacitación se tiene en cuenta la preparación sobre la seguridad y salud en el trabajo se capacita los trabajadores en cuanto a las legislaciones vigentes y se instruyen inicial, periódica y extraordinariamente según sea el caso, todo ello encaminado a que los trabajadores adquieran los conocimientos necesarios y se proyecten para la eliminación o disminución de los peligros y riesgos laborales. Representa el factor negativo de mayor relevancia la insuficiencia de medios de protección y atraso en la reposición y entrega por falta de existencia de algunos en el mercado y morosidad en la gestión de compra por parte de la empresa.

Los indicadores relacionados a la seguridad y salud en el trabajo arrojaron los siguientes resultados.

Índice de accidentalidad (IA). Este indicador se comporta favorablemente, señalando que en el período actual disminuyeron los accidentes de trabajo con respecto al anterior.

Índice Accidentalidad: 2011= 1 igual periodo 2012= 0

Influencia de subsidio pagado por accidente. Debido al bajo índice de accidentalidad solo representa el 65 % de salario pagado por este concepto \$166.43 con 17.5 días perdidos por accidente.

Eficiencia de la seguridad. Para el cálculo de este indicador se definen como riesgos controlados (72) y los riesgos no controlados no se tienen identificados.

Comunicación institucional: Verificando todo lo relacionado a este módulo se evidenció que la comunicación en la empresa se evalúa de regular ya que la visión no está confeccionada, y la misión y los objetivos deben ser revisados por la totalidad de participantes del consejo de dirección. Se analiza periódicamente con los trabajadores los resultados productivos obtenidos así como las estrategias de trabajo a seguir.

Autocontrol: Se tiene en cuenta el autocontrol como parte integrante del capital humano, existe un modelo aprobado y aplicable para la realización del autocontrol, está aprobado el programa anual para el autocontrol y se analiza con los técnicos y trabajadores los resultados de los autocontroles realizados, así como la toma de acciones correctivas y preventivas para eliminarlas.

Fase.3 Resultado y proyección

En esta etapa se listan los problemas y se proponen soluciones, utilizando la elaboración de la matriz DAFO, con el propósito de elaborar las estrategias adecuadas.

3.1. Elaboración y análisis de los resultados.

Resultados obtenidos en la ASGICH, se listan en factores internos y factores externos, clasificándolos como fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades. Anexo 14.

Factores internos:

Fortalezas

1. Personal con alto grado de experiencia en los puestos de trabajo
2. Se cuenta con bajos índices de ausentismo y accidentalidad
3. Alto sentido de compromiso de los trabajadores

4. Incremento de la productividad por trabajador
5. La fluctuación de la fuerza laboral cuenta con índice favorable.
6. Se trabaja para la implantación del perfeccionamiento empresarial

Debilidades

1. Poca participación de los trabajadores en la toma de decisiones
2. Liderazgo pobre
3. Tendencia al envejecimiento de la fuerza de trabajo
4. No está constituido el comité de competencias y no se analizan sus indicadores
5. La percepción de los trabajadores en cuanto a salario es negativa
6. Los profesiogramas para cada uno de los cargos no se encuentran confeccionados
7. La situación económica de la empresa es desfavorable
8. Los sistemas de pago por resultados y de estimulación no pueden aplicarse en muchos casos por los deficientes resultados económicos productivos

Factores externos: anexo 15.

Amenazas

1. Pobre desarrollo de capacitación en los centros de estudios del territorio
2. El bloqueo económico que enfrenta el país por más de 50 años
3. La existencia de otras organizaciones con atractivo para la fuerza de trabajo
4. El reclutamiento de la fuerza de trabajo se ve limitado por el entorno y el alto nivel de especialización que requiere
5. La falta de condiciones materiales y de recursos limita el desempeño laboral

Oportunidades

1. Importancia que tiene para el país el desarrollo de la agricultura.
2. Estabilidad y experiencia de los agricultores en el territorio.
3. Nuevo modelo económico para el incremento de producciones agrícolas.

4. Demanda de mercado para las producciones agrícolas.
5. Transmitir mediante convenios de colaboración con otros países conocimientos agrícolas.

3.2. Propuesta de estrategia

Luego de tener definido el problema estratégico a resolver se han formulado las siguientes estrategias:

- § Perfeccionar el SGICH, tomando como base la familia de normas 3000, 3001, 3002.
- § Elevar la participación de los trabajadores en la toma de decisiones.
- § Elevar el liderazgo de los directivos.
- § Potenciar la capacitación y desarrollo de los trabajadores en los puestos de trabajo y en los cursos de habilitación que sean necesarios para sus funciones.
- § Incrementar niveles de satisfacción laboral del capital humano.

En la MEFE se obtuvo un resultado total (258) es mayor que (250) se puede afirmar que las oportunidades son más significativas que las amenazas. En la MEFI se obtuvo un total de (266) es mayor de (250) por lo que es una situación favorable para la organización. Como se puede apreciar el SGICH de la Empresa Agropecuaria Báguano se ubica en el I cuadrante de la matriz DAFO, representando para la misma una estrategia ofensiva. (Anexo 16).

3.3. Elaboración del plan de acción

Para dar cumplimiento a las estrategias trazadas con vistas a perfeccionar el SGICH de la empresa se propone el plan de acción siguiente:

Objetivo 1: Aplicar las actividades principales y las competencias relativas a los puestos de trabajo en la empresa.			
Acción o tarea a realizar	Responsable	Fecha de cumplimiento	Recursos necesarios
1. Elaborar e implementar el procedimiento para evaluar las competencias laborales.	Director Capital Humano y Especialistas	30/06/2012	R/Humanos
2. Crear el comité de competencias de la empresa.	Dirección Capital H	30/04/2012	R/H
3. Confeccionar los perfiles de cargo que faltan e implementarlos.	Director Capital Humano y Especialistas	30/06/2012	R/H
4. Aplicar los indicadores relacionados con las competencias laborales, selección e integración del personal y AJL.	Director Capital Humano	30/06/2012	R/H
5. Confeccionar la visión de la empresa	Director General Especialistas	30/06/2012	R/H
6. Mejorar las comunicaciones telefónicas con las entidades	Director general	S/P	1.5MP

Objetivo 2: Ejecutar los procedimientos relacionados con los dos módulos en todas las áreas.			
7. Elaborar e implementar el procedimiento para los estudios de organización del trabajo.	Director Capital Humano y Especialistas	30/06/2012	R/H
8. Elaborar e implementar el procedimiento para el desarrollo de capacitación y desarrollo	Director Capital H y Especialistas	30/06/2012	R/H
Objetivo 3: Realizar acciones de capacitación que fortalezcan el desempeño del capital humano			
9. Capacitar a un profesional del departamento de capital humano en cuanto a actividades psicométricas con vistas a perfeccionar el nivel de selección.	Técnico gestión Capital humano	S/P	R/H
10. Aplicar los indicadores asociados a la capacitación y desarrollo que evidencia el impacto de estas acciones.	Técnico Gestión Capital humano	30/04/2012	R/H
11. Realizar periódicamente cursos para la capacitación del personal en escuelas especializadas.	Técnico A Gestión R/H	Anual	R/H
12. Capacitar a técnicos y especialistas en cuanto los estudios de la organización	Especialistas C Recursos H	Semestral	R/H

del trabajo.			
Objetivo 4: Designar la atención al hombre como principal prioridad.			
13. Elaborar el programa de acciones para la estimulación moral y material y darle seguimiento.	C/Dirección	30/04/2012	R/H
Objetivo 5: Proteger a los trabajadores contra riesgos laborales			
14. Gestionar con antelación los medios de protección necesarios para el trabajador entregarlos en el tiempo previsto.	UEB Asgto y Técnico gestión Capital humano	Permanente	Medios de protección
15. Lograr declarar más del 70% de las áreas protegidas.	Director General Director Capital H	III trimestre 2012	3.5 MP

Conclusiones.

1. Durante el desarrollo de esta investigación se cumplió el objetivo propuesto, pues se trazó la estrategia para el perfeccionamiento del SGICH en la empresa comprobándose de esta forma la hipótesis planteada.

2. La actual implementación de esta metodología en la empresa, introduce un mayor rigor científico a los procedimientos aplicados anteriormente. Los que tenían una serie de insuficiencias según los resultados del diagnóstico realizado.

3. Se logró una combinación adecuada de índices cualitativos y cuantitativos bajo la influencia de la norma SGICH que permiten la evaluación a los módulos de capital humano.

4. El plan de acción elaborado está dirigido a la solución de los principales problemas y su aplicación permite la mejora continua de la gestión integrada de capital humano en la empresa.

Recomendaciones.

1. Aplicar la metodología propuesta como herramienta básica para la GICH en otras empresas empleando los indicadores e instrumentos propuestos.
2. Aplicar el procedimiento propuesto con el objetivo de realizar periódicamente un diagnóstico general sobre los módulos que integran al SGICH.
3. Divulgar y discutir con los trabajadores los principales problemas detectados, solicitando la colaboración de las organizaciones políticas y de masas.
4. Capacitar al personal de capital humano en las tendencias actuales sobre esta temática, pues son los responsables de asesorar esta tarea en la empresa.
5. Aplicar el plan de acción propuesto para el mejoramiento de las deficiencias del SGICH.

Bibliografía.

1. American Accounting Association. En [http://www.soeduc.cl/apuntes/concepto%20de%20 Auditoria.doc](http://www.soeduc.cl/apuntes/concepto%20de%20Auditoria.doc)
2. “Desarrollo humano” de 1996 (PNUD, 1996).
3. Alhama, Rafael. Midiendo el Impacto de la Gestión e Recursos Humanos. Recursos Humanos y Planeación Estratégica en: [www.gestiopolis.com /canales/derrhh/articulos/ no4/ rrhyplanest.htm](http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/no4/rrhyplanest.htm).
4. Álvarez López y Cruz Silva, 2010. Propuesta de un Procedimiento para realizar Auditoria al sistema de Gestión de Recursos Humanos en las organizaciones basado en las normas 300,3001,3002 y su aplicación en la Corporación Copextel, S.A. División Holguín. Tesis en opción al título de Ingeniero Industrial.
5. Beer et.al; 1989. Gestión de Recursos Humanos. España. Editorial al Ministro de Trabajo.
6. Beer, Michael, 1992. La renovación de las empresas. A través del camino crítico. Mc. Graw Hill. Harvard Business School Press, España.
7. Besseyre des Horts, Charles-Henri, 1990. Gestión Estratégica de los Recursos Humanos. Ediciones Deusto. Madrid, España. 222 pp.
8. Buck Consultants, 1998. Competency-Based Performance Management.
9. Bustillo, Carlos, 1994. La Gestión de Recursos Humanos y la Motivación de las Personas. En: Revista Capital Humano: Integración y Desarrollo de los Recursos Humanos. España. No. 73. pp. 17-28.
10. Cabrera Montiel y González Rodríguez, 2011. Diagnóstico del Sistema de Gestión de Recursos humanos en la fábrica de azúcar de la empresa “Fernando de Dios Buñuel”. Universidad de Holguín. Cuba.
11. Cantera Herrero, Francisco Javier, 1995. Del control externo a la auditoria de recursos humanos. Barcelona. Editora gestión 2000. P 369-397.

12. Chiavenato, Adalberto, 1988. Administración de recursos humanos, México, Ed. McGraw-Hill.
13. Chiavenato, Adalberto, 1993. Administración de Recursos Humanos. Editorial McGraw-Hill. México. 568 pp.
14. Chiavenato, Adalberto, 2003. Gestión del Talento Humano. Editorial McGraw Hill. Bogotá.
15. CINTERFOR/ OIT 2001. Competencia laboral y su impacto en el modelo de gestión. En: <http://www.cinterfor.org.uy/>
16. Cuesta Santos, 2005. Tecnología de Gestión de Recursos Humanos, La Habana, Ed. Academia.
17. Cuesta Santos, 2008. Tecnología de Gestión de Recursos Humanos, La Habana, Ed. Academia.
18. Cuesta, A, 2001. *Gestión de competencias*. La Habana: Ed. Academia.
19. Cuesta, A, 2002. Gestión del conocimiento: análisis y proyección de los Recursos humanos. La Habana: Ed. Academia.
20. De Miguel, M. y Velásquez, R, 1996, Morales Cartaya, A. 2004, 2006 y 2009. Modelos contemporáneos de gestión de recursos humanos. Universidad de Holguín.
21. Definición adaptada de Marrero Fornaris, Resolución No. 29/06, NC 3000:2007, Martínez Bermúdez, 2007.
22. Gárciga, R. Formación Estratégica. La Habana. Editorial Félix Varela, 2001.
23. Harper y Lynch, 1992. Manuales y Recursos Humanos. Editora Gaceta de Negocios. Madrid, España. 234 p.
24. Hax, Arnold C, 1992. Estrategia Empresarial. Editorial El Ateneo. Buenos Aires, Argentina. 280 pp.
25. <http://www.monografias.com/trabajos71/control-gestion-recursos-humanos/control-gestion-recursos-humanos.shtml>.

26. <http://www.universidadabierta.edu.mx/Biblio/P/Perez%20Jose-Procesos%20admon.htm>
27. La Auditoria como herramienta para el control de la Gestión de Recursos Humanos". <http://www.monografias.com>.
28. Arens, Alvin & Loebbecke, James. Auditing: An Integrated Approach. 2da Edición, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N. J, p. 3,1980.
29. Beer, Michael et al, 1989. Gestión de Recursos Humanos. España. Editorial al Ministerio del Trabajo.
30. Bustillo, Carlos, 1994. La Gestión de Recursos Humanos y la Motivación de las personas. Revista Capital Humano: Integración y Desarrollo de los Recursos Humanos. España. Nr. 73.
31. La Gerencia Estratégica". Fred R. David, Fondo Editorial Legis, Tercera Reimpresión Febrero 1990.
32. Harrington, H. James, 1993. Mejoramiento de los procesos de la empresa,). Editorial Mc. Graw Hill Interamericana, S.A. México.
33. Libro de Cuesta Apuntes, Bibliografía, Procesos I IV
34. Louart, Pierre, 1994. Gestión de recursos humanos. Ed. Gestión 2000, S.A. Barcelona, España. 254 pp.
35. MTSS. Resolución No 12/ 98. Reglamento para la Aplicación de la Política Laboral y Salarial en el Perfeccionamiento Empresarial. La Habana. Cuba.
36. Marrero Fornaris, Clara E.; Velázquez Zaldivar, Reynaldo; Sánchez Rodríguez, Alexander, 2004. Folleto de Maestría en Administración de Empresas de Servicio, de la asignatura Gestión de Recursos Humanos. Publicada en la Universidad Nacional de Ingeniería de Nicaragua. Managua, Nicaragua. 102 pp.

37. Marrero, Clara. Diseño de una Tecnología Integral para la Gestión de la Formación en Instalaciones Hoteleras. Aplicación en la cadena Islazul de la Región Oriental de Cuba. Tesis para optar por el grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. 2002.
38. Martínez Vivar, R. 2006. *Propuesta de un Procedimiento para el control del Sistema de Gestión de los recursos humanos*. Memoria para optar por el título de Ingeniero Industrial. Universidad de Holguín. Holguín. Cuba
39. Mertens, Leonard, 1996. La gestión por competencia laboral en la empresa y la formación profesional. CINTERFOR/ OIT. Montevideo, Uruguay. En: <http://www.cinterfor.org.uy/>
40. Morales Cartaya, A, 2006. Contribución para un modelo cubano de gestión integrada de los recursos humanos. Tesis en opción al grado científico de doctor en ciencias técnicas. ISPJAE. Ciudad de La Habana, Cuba. 99 pp.
41. Morales Cartaya, A, 2006. Contribución para un modelo cubano de gestión integrada de los recursos humanos. Tesis en opción al grado científico de doctor en ciencias técnicas. ISPJAE. Ciudad de La Habana, Cuba. 99 pp.
42. MTSS (2001), "A primera mano glosario", suplemento, en revista Gaceta Laboral, No.2, 2001, La Habana, Ed. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS).
43. MTSS (2005), Resolución No. 8 de 2005. Reglamento general sobre relaciones laborales. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS). Ciudad de La Habana, Cuba.
44. MTSS (2006), Resolución No. 29 de 2006. Reglamento para la planificación, organización, ejecución y control del trabajo de capacitación y desarrollo de los recursos humanos en las entidades laborales. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS). Ciudad de La Habana, Cuba.
45. MTSS (2006), "Reglamento sobre la capacitación y desarrollo de los recursos humanos", Resolución 29 del 2006, MTSS, de 12 de Enero de 2006, Ed. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS).

46. MTSS. Res/21/2007 Evaluación del desempeño. La Habana. Cuba.
47. MTSS. Res/26/2006 Reglamento Salarial. La Habana. Cuba.
48. MTSS. Res/9/2008 Reglamento sobre sistemas de pagos. La Habana. Cuba.
49. MTSS. Res:34/2011. Reglamento sobre tratamiento laboral y salarial a trabajadores disponibles e interruptos. La Habana. Cuba.
50. MTSS. Res:36/2010 Reglamento sobre plantillas de cargos. La Habana. Cuba.
51. NC 18000.2005, Seguridad y salud en el trabajo. Requisitos, La Habana, Ed. Oficina Nacional de Normalización (NC), en www.nc.cubaindustria.cu.
52. NC 3000:2007, Norma Cubana NC 3000: 2007: "Sistema de gestión integrada de capital humano – Vocabulario", 2007, La Habana, Ed. Oficina Nacional de Normalización (NC), en www.nc.cubaindustria.cu
53. NC 3001:2007, Norma Cubana NC 3001: 2007: "Sistema de gestión integrada de capital humano – Requisitos", 2007, La Habana, Ed. Oficina Nacional de Normalización (NC), en www.nc.cubaindustria.cu
54. NC 3002:2007, Norma Cubana NC 3002: 2007: "Sistema de gestión integrada de capital humano – Implementación", 2007, La Habana, Ed. Oficina Nacional de Normalización (NC), en www.nc.cubaindustria.cu.
55. Nieves Julbe y González Naranjo, 2011. Aplicación de un procedimiento para evaluar el Sistema de Gestión Integrado de Capital Humano, en la empresa de Servicios Técnicos Industriales, Sucursal Holguín. Universidad de Holguín. Cuba.
56. Nieves Julbe y Peña Riverón, 2008. Procedimiento para implantar las normas de ambiente de control, teniendo como base la gestión integrada del capital humano en la Empresa Eléctrica holguín. Trabajo de diploma para optar por el título de Ingeniero Industrial. Universidad de Holguín. Cuba.

57. Páez, 1991. La nueva gerencia de recursos humanos: Calidad y productividad. Editorial Tiempos Nuevos. Venezuela.
58. Páez, Tomás; Gómez, Luis; Raydan, Enrique, 1991. La nueva gerencia de recursos humanos: Calidad y productividad. Editorial Tiempos Nuevos. Venezuela. 127 pp.
59. Planeación Estratégica". Mtra. Claudia de Fuentes, Taller de Innovación, UAM – Azcapotzalco.
60. Simula, 1989. Citado por: "La Auditoría como herramienta para el control de la Gestión de los Recursos Humanos". <http://www.monografias.com>.
61. Hax, A. & N. Majluf, 1997. Estrategias para el liderazgo competitivo. De la visión a los resultados. Ediciones Granica S.A., Barcelona.
62. Hernández, Sampier, R. Metodología de la Investigación 1. La Habana. Editorial Félix Varela, 2004.
63. Puchol, Luis, 1997. Dirección y Gestión de Recursos Humanos. 3ra Ed. Editorial Díaz de Santos. Madrid, España. 446 pp.
64. Rodríguez, G., F. y Alemañy, R., S. 1997. Enfoque, Dirección y Planificación Estratégica. Conceptos y Metodología. Temáticas Gerenciales Cubanas, Primera Edición, p(42-73), La Habana, Cuba.
65. Sikula, 1989. Citado por: "La Auditoria como herramienta para el control de la Gestión de los Recursos Humanos". <http://www.monografias.com>.
66. Velásquez Zaldívar, De miguel Guzmán y Marrero Fornaris, 2000. Temas de gestión de Recursos humanos.
67. Velásquez, Reinaldo. Diseño y Aplicación de un Procedimiento metodológico para la Realización de Auditorias de Recursos Humanos.

68. Vence, María. Modelo para el Sistema de Gestión de los Recursos Humanos. Trabajo de Diploma. Universidad de Holguín. 2005. Humanos. Editora Gestión 2000. Barcelona.
69. Werther, W. B. y Davis, K, 2001. Administración de personal y recursos humanos. Quinta edición, Ed. Mc Graw Hill, México.
70. Yoder, Dale; H.G. Heneman, Jr.; John G. Turnbult e C. Harold Stone. Employment Relations Audit, in Hanbook of personnel Management and Labor Relations Nueva York. Editorial McGraw-Hill, 1958.

ANEXO 1: PROCEDIMIENTO PARA REALIZAR LA AUDITORIA AL SISTEMA INTEGRAL GENERAL DEL CAPITAL HUMANO.

Fase 1. Identificación inicial

Etapa 1. Identificación inicial de la organización

Fase 2. Diagnóstico

Etapa 1. Caracterización de la entidad

Etapa 2. Análisis del entorno externo

Etapa 3. Análisis organizacional referido al SGICH

Etapa 4. Análisis cuantitativo y cualitativo de los modelos que integran el sistema

Fase 3. Resultado y proyección

Etapa 1. Elaboración y análisis de los resultados

Etapa 2. Propuesta de estrategia

Etapa 3. Elaboración del plan de acción

ANEXO 2: ENCUESTA DE COEFICIENTE DE GERENCIA PARTICIPATIVA.

¿Cuál es su coeficiente de gerencia participativa?

Instrucciones:

El propósito de este ejercicio es determinar hasta qué grado practica usted la gerencia participativa (GP), es decir su GP. Trace un círculo alrededor del número apropiado para cada frase usando la siguiente clave:

1: nunca

2: rara vez

3: generalmente

4: casi siempre

1. En realidad valoro las sugerencias de mis subordinados.	1	2	3	4
2. Procuero planear específicamente las ocasiones para involucrar a los subordinados en la toma de decisiones.	1	2	3	4
3. Mis subordinados generalmente son muy capaces y competentes en su trabajo.	1	2	3	4
4. Tengo suficiente tiempo en mi trabajo para practicar la gerencia participativa	1	2	3	4
5. En la mayor parte de las decisiones que tengo que tomar considero el uso de la gerencia participativa.	1	2	3	4
6. Mis subordinados piensan que generalmente practico la gerencia participativa	1	2	3	4
7. Mi superior piensa que generalmente practico la gerencia participativa	1	2	3	4
8. Mis compañeros gerentes (los administradores de otras unidades con las que trato) piensan que generalmente practico la gerencia participativa	1	2	3	4
9. La GP funciona con la mayor parte de los empleados de la empresa	1	2	3	4
10. La mayor parte de la gente goza de su trabajo y desea tener un sentido de responsabilidad.	1	2	3	4
11. La mayor parte de los empleados se motiva con un sentido de logro y realización.	1	2	3	4
12. La mayor parte de los empleados preferiría tener trabajos más interesantes que un pequeño aumento en un año particular.	1	2	3	4
13. Cuando practico la GP la encuentro compensadora y satisfactoria.	1	2	3	4
14. En realidad creo que la GP da por resultado decisiones de mejor calidad que aquellas que no podía tomar si actuara solo.	1	2	3	4
15. Algunos administradores utilizan la GP simplemente como una forma de manipular a los empleados	1	2	3	4
16. Me siento seguro de mi trabajo	1	2	3	4
17. En realidad uso mi trabajo como gerente para ser un líder de equipo en lugar de un controlador.	1	2	3	4
18. Trato de dar capacitación y apoyo a mis subordinados para que se involucren en el proceso de participación.	1	2	3	4
19. Aprovecho las oportunidades de adiestramiento y de educación que me ayuden a practicar las técnicas participativas.	1	2	3	4
20. El ser humano promedio prefiere que no se le dirija en sus tareas diarias.	1	2	3	4
21. Hasta el trabajador menos calificado busca un significado y una realización en su trabajo diario.	1	2	3	4
22. La mayor parte de los empleados tiene un alto nivel de ambición.	1	2	3	4

23. Para la mayoría de las tareas puedo confiar en que mis empleados ejercerán un autocontrol.	1	2	3	4
24. Mis empleados están interesados y quieren conocer las metas de nuestra división y nuestra organización.	1	2	3	4
25. La mayor parte de los empleados que conozco tienen la capacidad de ejercitar un grado relativamente alto de imaginación, ingenio y creatividad para resolver problemas de la organización.	1	2	3	4
26. Sería bueno para la organización dar mayor independencia a sus empleados.	1	2	3	4
27. Generalmente siento que los beneficios de la GP sobrepasan por mucho o cualquier costo o desventaja que se asocie a ellos.	1	2	3	4
28. Mis empleados generalmente están auto motivados y auto controlados	1	2	3	4
29. La mayor parte de los empleados que conozco trata de hacer un buen trabajo.	1	2	3	4
30. Aprovecharse de la superioridad para que las cosas se hagan, rara vez es aconsejable.	1	2	3	4
31. En realidad me intereso en el desarrollo y crecimiento de mis subordinados	1	2	3	4
32. Realmente procuro mantener una comunicación abierta y franca con mis subordinados	1	2	3	4
33. Me parece que con una capacitación adecuada, cualquiera de mis subordinados podría hacer un trabajo tan bueno como el que yo hago en mi posición.	1	2	3	4
34. Procuro interesarme tanto en mantener el ánimo y satisfacción de mis empleados como en hacer que nuestras tareas se cumplan.	1	2	3	4
35. La mayoría de los empleados prefiere experimentar un sentido de realización en el trabajo y no fuera de él.	1	2	3	4
36. La mayor parte de los empleados será más eficaz si se le dan amplios lineamientos de políticas en lugar de reglas específicas y regulaciones que seguir.	1	2	3	4
37. Los administradores aumentan su autoridad cuando practican la GP.	1	2	3	4
38. La mayor parte de los trabajos que hacemos mis empleados y yo me permite practicar la GP.	1	2	3	4
39. Gozo practicando la GP y no me resulta incómoda.	1	2	3	4

Anexo 3: ESCALA DE VALORACIÓN.

- Valore Usted hasta que punto las políticas de Recursos Humanos de su empresa sirven para aumentar el compromiso de las personas con su trabajo y con la organización.

/ --- / --- / --- / --- / --- / --- / --- / --- / --- / --- /

Mín. 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Máx. (Alto grado de compromiso)

Alto grado de compromiso significa:

Los empleados están motivados para oír, comprender y responder a las comunicaciones de la gerencia respecto a los cambios en las demandas del entorno con sus implicaciones en salario, prácticas de trabajo, requisitos y otros.

- Valore usted hasta que punto sirven las políticas de recursos humanos para atraer, conservar y/o desarrollar a personas con habilidades o conocimientos requeridos por la organización en el momento actual y futuro.

/ --- / --- / --- / --- / --- / --- / --- / --- / --- / --- /

Mín. 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Máx. (Alto grado de competencia)

Alto grado de competencia significa:

Los empleados de la empresa tienen la versatilidad, habilidades y perspectivas para aceptar nuestros roles y puestos de trabajo según sea necesario.

- Valore usted si las políticas de recursos humanos permiten que existan coincidencias de intereses entre la dirección y los obreros, entre los obreros la empresa y las familias de los obreros.

/ --- / --- / --- / --- / --- / --- / --- / --- / --- / --- /

Mín. 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Máx. (Alto grado de congruencia).

Alto grado de congruencia significa:

La empresa ha conformado sistemas de trabajo y recompensas, para que exista una mayor coincidencia de intereses entre la dirección y los trabajadores.

Anexo 4: ENCUESTA PARA MEDIR LA SATISFACCION LABORAL DE LOS TRABAJADORES.

Con el objetivo de conocer algunos criterios relacionados la satisfacción laboral, necesitamos que usted nos dé su criterio acerca de su estado de satisfacción en la empresa respecto a los aspectos abordados, evaluándolos de: Muy mal (MM), Mal (M), Regular (R), Bien (B), Excelente (E)

SU PARTICIPACION ES VOLUNTARIA Y ANONIMA; NOS SERA DE MUCHA UTILIDAD. MUCHAS GRACIAS

Nr	ASPECTOS A EVALUAR	NIVEL DE SATISFACCION				
		M M	M	R	B	E
1	Satisfacción con el trabajo que realiza (lo variado, interesante y atrayente que es).					
2	Satisfacción con la información que recibe acerca de los resultados de su trabajo.					
3	Satisfacción con la información que le ofrece su jefe					
4	Satisfacción por pertenecer a su grupo, brigada, departamento (lo atractivo que es, el clima, la cohesión existente).					
5	Satisfacción con su participación en las decisiones, en la solución de los problemas etc.					
6	Satisfacción con los ingresos que recibe.					
7	Satisfacción con la estimulación material					
8	Satisfacción con la estimulación moral que recibe.					
9	Satisfacción con la correspondencia entre la estimulación moral y material (justicia, coherencia).					
10	Satisfacción con las condiciones de trabajo.					
11	Satisfacción con la seguridad personal en su puesto de trabajo.					
12	Satisfacción con el horario y el régimen de trabajo y descanso					
13	Satisfacción con los servicios de salud que recibe en la empresa (médica y paramédica).					
14	Satisfacción con los servicios de alimentación (almuerzo y meriendas)					
15	Como considera usted la retención de la fuerza de trabajo en el centro.					

16	Satisfacción con los servicios de transportes.					
17	Satisfacción con las opciones recreativas, culturales y deportivas organizadas y propiciadas por el centro de trabajo					
18	Satisfacción con las facilidades, apoyo que se da para resolver problemas materiales de carácter material.					
19	Satisfacción con las posibilidades de superación personal.					
20	Satisfacción de cómo se trata en su centro las reclamaciones quejas y conflictos.					
21	Valore integralmente su satisfacción laboral en la empresa.					

Si desea hacer alguna apreciación personal que crea pueda ser útil a este trabajo localícenos y de seguro nos serán interesantes sus observaciones, aquí puede decir sus criterios.

Dimensiones esenciales de la motivación concreta por elemento del sistema estimulador.

I Dimensiones esenciales vinculadas a la naturaleza y contenido de trabajo

- Variedad de habilidades (VH) Grado en que el trabajo requiere de diferentes habilidades para ejecutarlo.
- Identificación de la tarea (I). El grado en que un trabajador requiere del completamiento de un todo o algo identificado, visible como resultado.
- Significación de la tarea (S). Impacto del trabajo en otras personas dentro o fuera de la organización.
- Autonomía(A). Grado de independencia en el trabajo en su planificación, organización, control...

II Dimensiones esenciales vinculadas al trabajo en grupo

- Cohesión (C). Tendencia del grupo a mantenerse juntos y de acuerdo, unidad, armonías en las relaciones en aras de lograr metas grupales.
- Atractivo (AT). Grado en que el grupo ofrece satisfacción de estar en el grado de apoyo del grupo a sus miembros.
- Clima socio psicológico (CS). Grado en que la dirección del grupo es estimulante y existe un clima adecuado.
- Variedad de habilidades (VHg). Grado de cada miembro para realizar todas o gran parte de las operaciones y tareas que debe realizar el grupo.

- Identificación de la tarea (Itg). El grupo hace un todo identificable
- Autonomía (Ag). Grado de independencia en el trabajo del grupo.

III Dimensiones esenciales vinculadas a la estimulación al esfuerzo y resultado individual (EI)

- Suficiencia (Sf). Grado en que el salario y los incentivos son suficientes para satisfacer las necesidades personales.
- Correspondencia (Cd). Grado en que el salario y los incentivos devengados corresponden con los conocimientos habilidades y capacidades individuales, con sus competencias laborales.
- Vinculación (V). Grado en que el salario y los incentivos se corresponden con los resultados del trabajo.
- Coherencia (Ch). Grado de correspondencia entre la estimulación moral y material.

IV Dimensiones esenciales vinculadas a las condiciones de trabajo y bienestar (CT)

- Seguras (Sg). Grado en que cada cual percibe seguridad para el ambiental laboral.
- Estéticas (E). Grado en que cada cual percibe la limpieza y organización en el área.
- Higiénicas (H). Grado en que cada cual percibe la existencia de condiciones ambientales (humedad, ruido, temperatura) que afectan su salud.
- Horarios (Ho). Grado en que el régimen de trabajo y descanso se ajustan a las necesidades del trabajador.
- Mantenimiento (MT). Grado en que las condiciones de alimentación, atención a la salud, transporte... se ajustan a las necesidades del trabajador.
- Desarrollo personal y profesional (DPP). Grado en que cada cual percibe que son atendidas sus expectativas.

V Dimensiones esenciales vinculadas al compromiso y satisfacción (CS)

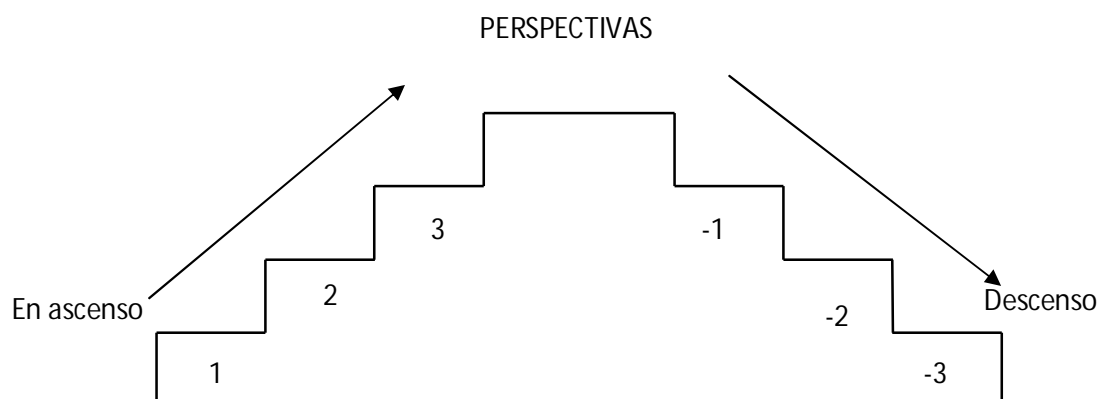
- Compromiso de los trabajadores con la organización y proyecciones para el futuro.
- Satisfacción laboral dentro de la empresa.

Anexo 5: ENCUESTA DE PERSPECTIVAS.

MARQUE CON EL SIMBOLO CORRESPONDIENTE EL ESCALON DONDE ESTAN SUS PERSPECTIVAS EN LA EMPRESA DONDE LABORA.

MUCHAS GRACIAS.

SIMBOLO	PERSPECTIVAS RELACIONADAS CON:
S	POSIBILIDAD DE INCREMENTAR SU SALARIO
P	POSIBILIDAD DE SER PROMOVIDO A UN CARGO SUPERIOR
C	POSIBILIDAD DE CAPACITACION (SUPERACIÓN)
M	POSIBILIDAD DE MEJORAMIENTO DE LAS CONDICIONES DE TRABAJO.



Anexo 6. PROCEDIMIENTO PARA EL CÁLCULO DE LA MUESTRA

Tipo de Muestreo: Muestreo Aleatorio Estratificado

Estratos: Categorías ocupacionales

Cantidad de estratos: 4 (Dirigentes, Técnicos, Servicio y Obreros)

Población (N): 301 trabajadores (cierre de Julio / 2011)

Error estándar (debe ser menor que 1) (Se) = 0.025

Varianza de la población (V^2)

Varianza de la Muestra, probabilidad de ocurrencia de la variable "y" (S^2)

Variable "y" = 1 trabajador de la empresa

Probabilidad de ocurrencia (p) = 0.9

Tamaño de la muestra (n')

Tamaño de la muestra estratificada (n)

Fracción del estrato (fh)

Total de la Población del estrato (Nh)

Tamaño de la muestra en el estrato (nh)

Calculando:

$$S = p(1 - p) = 0.9(1 - 0.9) = 0.09 \quad V^2 = (Se)^2 = (0.025)^2 = 0.000625$$

$$n' = S^2 / V^2 = 0.09 / 0.000625 = 144 \text{ trabajadores}$$

$$n = n' / (1 + [n' / N]) = 144 / (1 + [144 / 301]) = 97 \text{ trabajadores}$$

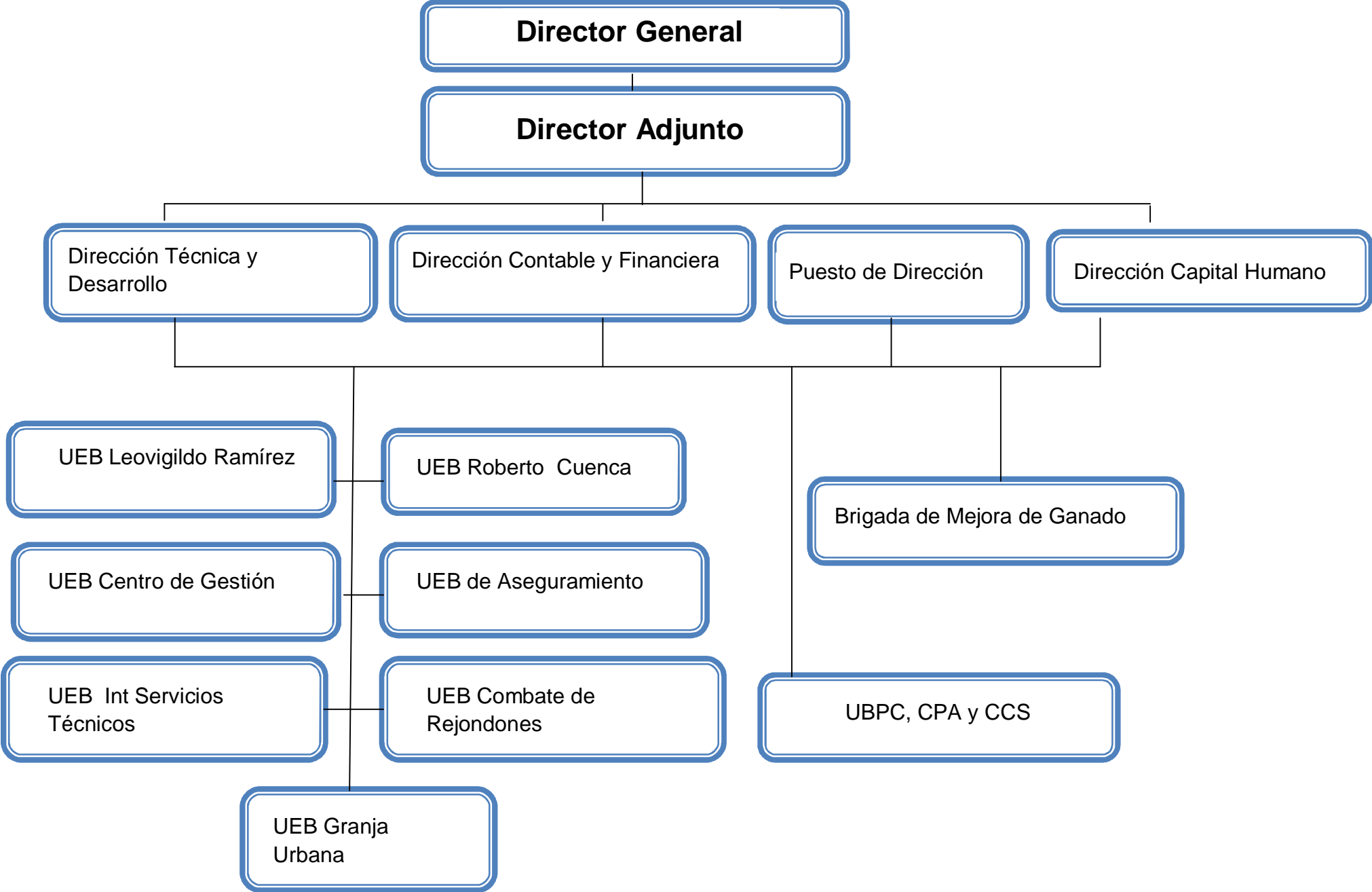
Trabajando con los estratos:

$$fh = n / N = 97 / 301 = 0.3222$$

$$nh = Nh * fh$$

Estratos	N h	n h
Dirigentes	14	5
Técnicos	63	20
Servicios	45	14
Obreros	179	58
Total	301 trabajadores	97 trabajadores a encuestar

Anexo 7. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.



ANEXO 8: INDICADORES ECONÓMICOS (INGRESOS, COSTOS Y UTILIDADES).

Entidad: Empresa Agropecuaria Báguano.			Código: 131-0-3546.			
Sector : ESTATAL Marzo-2011						
INDICADORES	FILA	Igual Período Año Anterior	ACUMULADO		%	Relación 2011/2010
			Plan	Real		
Ventas	1	2270.6	1958.9	2087.8	106.6	91.9
Costo de Ventas	2	2278.6	1789.1	1928.8	107.8	84.6
Otros Ingresos	4	29	71	24.9	35.1	85.9
Otros Gastos	6	257.2	212.1	156.9	74	61
De ello Comedores y Cafet	7	26.2	24.3	19.4	79.8	74
Dietas y Otros Gtos pers.	8	0.6	0.8	0.6	75	100
Intereses Bancarios	9	79.6	40	29.6	74	37.2
Ganancia del Período	10	-236.2	28.7	27	94.1	-11.4
Mat. Prim. Y Materiales	11	86.8	83.7	94	112.3	108.3
Combustibles	12	14.3	15.9	14.1	88.7	98.6
Energía	13	0.1	2.5	0.5	20	1000
Salario	14	299	299	268.3	89.7	89.7
Otros Gtos Fza Trab.	15	434.1	97.7	74.6	76.4	17.2
Contrib. Seg. Social	16	377.8	40.6	34.6	85.2	9.2
Seg. Social a Corto Plazo	17	10.6	4.4	8.3	188.6	78.3
Imp. Utiliz. Fza Trabajo	18	45.7	52.7	31.7	60.2	69.4
Deperreciación y Amortiz.	19	20.2	20.3	11.4	56.2	56.4
Otros Gtos Monetarios	20	27.5	50.1	33.5	66.9	121.8
Total de Gastos	21	882	569.2	496.4	87.2	56.3
Prod. Final Valor	22	1339.2	1149.6	1600.4	139.2	119.5
Prod. Final Costo	23	476.7	620.4	465.3	75	97.6
Prod. Mercantil Valor	24	1143.3	1094.4	1655.5	151.3	144.8
Prod. Mercantil Costo	25	1150.5	1147	1496.4	130.5	130.1
Promedio de Trabajadores	26	329	310	317	102.3	96.4
Valor Agregado Bruto	27	1218.8	1010.9	1475.4	145.9	121.1
Productividad (VA)	28	1234.9	1087	1551.4	142.7	125.6
Productividad (PM)	29	1158.4	1176.8	1740.8	147.9	150.3
Salario medio	30	302.9	321.5	282.1	87.8	93.1
Gasto de salario por peso PM	31	0.26	0.27	0.16	59.3	62
Costo por peso de venta	32	1	0.91	0.92	101.2	92.1
Costo por peso PM	33	1.01	1.05	0.9	86.2	89.8

ANEXO 9 . PRINCIPALES LEGISLACIONES.

MTSS	MINAG
Res:34/2011 Reglamento sobre tratamiento laboral y salarial a trabajadores disponibles e interruptos	Decreto 281. Sistema de dirección y gestión empresarial
RES:36/2010 Reglamento sobre plantillas de cargos	Res 118/2000.reglamento sobre el sistema de trabajo con los cuadros y reservas
Res: 29/2006. Capacitación y desarrollo	
Ley13/1997.Protección e higiene del trabajo	
Res 27/2006 Organización de salario	
Res/66/2005 Establecer el sistema salarial	
Res/21/2007Evaluación del desempeño	
Res/26/2006 Reglamento Salarial	
Res/9/2008 Reglamento sobre sistemas de pagos	
Decreto ley 105/2008 Seguridad Social	

ANEXO 10: INDICADORES ASOCIADOS A LA COMPOSICIÓN DEL CAPITAL HUMANO.

Plantilla por categoría ocupacional

Categoría	Dirigentes	Técnicos	Servicios	Obreros	Total
Cantidad	14	63	45	179	301
%	5	21	15	9	100

Plantilla por sexo

Sexo	Hombres	Mujeres	Total
Cantidad	223	78	301
%	74	26	100

Composición de la plantilla por edad

Rangos	17-30	31-40	41-50	51-60	+ 60	Total
Cantidad	34	84	105	69	9	301
%	11	28	35	23	3	100

Índice personal productivo

Rangos	Directos	Indirectos	Total
Cantidad	241	60	301
%	80	20	100

Por ciento de personal por nivel cultural

Nivel	Nivel superior	N/Medio superior	T/Medio	S/Básica	Primaria	Total
Cantidad	13	40	70	137	41	301
%	4.3	13.3	23.3	45.5	13.6	100

$$\text{Cumplimiento plantilla} = \frac{\text{plantilla cubierta}}{\text{plantilla aprobada}}$$

$$\% \text{ de personal por tipo de contrato} = \frac{\text{total personal/contrato}}{\text{total plantilla}} \times 100$$

$$\text{Composición por Categoría Ocupa} = \frac{\text{total personal por Categoría Ocup}}{\text{total plantilla}} \times 100$$

$$\% \text{ hombres/mujeres} = \frac{\text{cantidad hombres/mujeres}}{\text{total de plantilla}} \times 100$$

$$\% \text{ de personal directo /indirecto} = \frac{\text{total personal directo e indirecto}}{\text{plantilla total}} \times 100$$

$$\text{Índice personal productivo} = \frac{\text{total personal directo}}{\text{personal indirecto}} \times 100$$

$$PT = \frac{VAB}{N \text{ trabajadores}}$$

$$\text{Índice de ausentismo} = \frac{\text{Horas de ausencias}}{H/\text{Hombre reales trab}} \times 100$$

$$\text{Índice de fluctuación} = \frac{\text{Total altas y bajas}}{2.(\text{Total Plantilla})} \times 100$$

ANEXO 11. INDICADORES PARA EL DIAGNÓSTICO DE LOS MODELOS DEL SGICH.

COMPETENCIAS LABORALES	
Nivel de competencias del trabajador(Nct)	$Nct = \sum(Co + Tcc) / Tte \times 100$
Tasa de polivalencia (TP)	$TPt = \sum (ProcDomti / TprocAm) / Tta \times 100$
Índice de desarrollo y adquisición de competencias (IDA)	$IDA = \sum [(NCI2 - NCI1) / NCI1] / Tte \times 100$
ORGANIZACION DEL TRABAJO	
Cálculo del índice de planeación (IP)	$IP = \left\{ 0,5 * \left[\frac{VMn}{VMy} \right] + 0,5 * \left[\left(\frac{AR - ARnP}{AP} \right) * \left(1 - \frac{AA}{AR} \right) \right] \right\} * 100$
Aprovechamiento de La jornada laboral (AJL)	$AJL = \frac{TTR + TDNP}{480} * 100$
Variación de la productividad del trabajo	$\Delta Pt = (Pt_2 - Pt_1) / Pt_1$
SELECCION E INTEGRACION	
Índice de inventario de personal (IIP)	$IIP = \left[1 - \left(\frac{\text{Datos a adicionar}}{\text{Datos contemplados} + \text{Datos a adicionar}} \right) \right] * \text{coeficiente de a}$
Índice de evaluación del potencial (IEP)	$IEP = \left(\frac{\text{Trabajadores con evaluación del potencial}}{\text{Total de trabajadores}} \right) * 100$
Índice de selección (IS)	$IS = \left(\frac{\text{Trabajadores que vencieron el período de prueba}}{\text{Trabajadores seleccionados}} \right) * 100$
Tasa de selección (TS)	$TS = \text{Nr de candidatos} / \text{Nr de puestos en convocatoria}$
Razón de selección (RS)	$RS = \text{Nr de candidatos válidos} / \text{Nr total de candidatos}$

CAPACITACION Y DESARROLLO	
Índice de formación (IF)	$IF = \left(\frac{\sum_{i=1}^k \left(\frac{TCD_i}{TCRC_i} \right)}{k} \right) * 100$
Índice de participación em postgrados (IPP)	$IPP = \left[\frac{\text{Matrícula Total}}{\text{Total técnicos graduados de Nivel Superior}} \right] * 100$
Índice del cumplimiento Del plan de postgrados (ICPP)	$ICPP = \left[\frac{\text{Total de postgrados en el año}}{\text{Total de postgrados programados}} \right] * 100$
Índice de participación de trabajadores (IPT)	$IPT = \left[\frac{\text{Total de trabajadores matriculados}}{\text{Total de trabajadores}} \right] * 100$
Índice del cumplimiento del plan de formación (ICPF)	$ICPF = \left[\frac{\text{Total de actividades formativas realizadas}}{\text{Total de actividades formativas programadas}} \right] * 100$
Proporción de promovidos del total de plantilla (PPTP)	$PPTP = \left[\frac{\text{Cantidad de promovidos en el año}}{\text{Total de la plantilla}} \right] * 100$
ESTIMULACION MORAL Y MATERIAL	
Índice de recompensa (IR)	$IR = \left(\frac{\text{Elementos utilizados para la recompensa}}{\text{Elementos utilizados para la recompensa} + \text{Elementos identificados pero no utilizados}} \right)$
SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO	
Índice de seguridad de higiene ocupacional (ISHO)	$ISHO = \left(\frac{\text{Cantidad de puestos evaluados de bien}}{\text{Total de puestos evaluados}} \right) * 100$
Índice de accidentalidad (IA)	$IA = \left[\frac{CA2 - CA1}{CA1} \right] * 100$
EVALUACION DEL DESEMPEÑO	
Índice de evaluación Del desempeño (IED)	$IED = \frac{\text{Total de trabajadores con desempeño superior}}{\text{Total de trabajadores evaluados}}$

Índice de conformidad con La evaluación (ICE)	I conf = $\frac{\text{Nr de trabajadores conformes con la evaluación}}{\text{Nr de trabajadores evaluados}}$
Grado de cumplimiento Del proceso de evaluación (CED)	CED= $\frac{\text{Trabajadores evaluados}}{\text{Trabajadores a evaluar}}$

Tabla Fuente: Velásquez Zaldívar (2002), De Miguel Guzmán (2005), Sánchez Rodríguez (2007).

Anexo 12: PROFESIOGRAMA.

Denominación del cargo: Técnico A Gestión de Recursos Humanos.

Grupo Escala: VIII.

Salario Escala: \$ 285.00

Categoría Ocupacional: Técnico

Misión del Cargo

Desarrollar acciones que contribuyan a desarrollar la actividad de seguridad y salud y el cumplimiento de la legislación vigente.

Contenido de trabajo

- Evaluar el comportamiento de los principales indicadores de seguridad social mensualmente.
- Acometer acciones a partir de los lineamientos establecidos para la capacitación en temáticas de seguridad y salud de los trabajadores de la oficina central y los jefes de filiales.
- Imparte seminarios y conferencias sobre materia de seguridad y salud.
- Supervisa el cumplimiento de las indicaciones y orientaciones emitida por parte de las filiales empleadoras.
- Establece coordinaciones a fin de satisfacer las necesidades de cursos de habilitación de la especialidad.
- Organiza y controla el desarrollo del sistema de inspecciones.
- Brinda asesoría a los técnicos de las instancias subordinadas.
- Confecciona y mantiene actualizado los registros de medio audio visuales

Medios materiales y herramientas que utiliza

Computadoras y materiales de oficina.

Formación exigida por el cargo

Graduado de nivel medio superior con curso de especialización

Conocimientos específicos

Conocer las características de los procesos que se llevan a cabo en el sector, el comportamiento de su fuerza de trabajo y las necesidades referidas a la formación

y desarrollo de las mismas, conocer técnicas de diagnóstico.

Haber recibido seminarios referidos a las temáticas de seguridad y salud del trabajo y seguridad social.

Dominar la legislación vigente sobre la temática de Seguridad y Salud del Trabajo

Experiencia previa:

Seis meses en cargo u ocupación propios de la actividad de RRHH o actividad relacionada con el proceso productivo del sector.

Tiempo de adaptación:

Tres meses desarrollando las funciones del cargo.

Características personales:

Claridad de entendimiento.

Responsabilidad.

Capacidad para trabajar en equipo.

Amabilidad y cortesía.

Adaptabilidad rápida a los cambios

Buena comunicación

Responsabilidad:

Cumplimiento de las normativas establecidas para la actividad que ejecuta

Supervisión del trabajo que desarrollan en la actividad de seguridad y salud a los técnicos de las instancias subordinadas a la Oficina Provincial.

Relaciones:

Internas: Relaciones con el área de economía en cuanto a las conciliaciones de presupuestos de gastos de la actividad que atienden y con la dirección a fin de dar cumplimiento a las orientaciones e indicaciones y la elaboración de la documentación correspondientes (informe, balance, pronósticos).

Externas: Con los técnicos que atienden similares actividades en la instancia de menor nivel y los organismos rectores.

Esfuerzo:

Concentración visual y mental.

Horario laboral:

Jornada de 44 horas semanales de lunes a sábado, con un horario para la mañana

8:00AM -12:00 PM, una hora de descanso que incluye el horario de almuerzo y de

1:00PM -5:00PM en la tarde y sábado de 8:00AM –5:00PM

Riesgos:

Estrés, fatiga muscular y visual debido al uso de mobiliario que no reúne las condiciones idóneas para el desempeño del trabajo.

Anexo 14. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (MEFI).

MEFI	Debilidades	Clasif	Pond.	Result.C*P
1	Poca participación de los trabajadores en la toma de decisiones	1	7	7
2	Liderazgo pobre	2	8	16
3	Tendencia al envejecimiento de la fuerza de trabajo	2	7	14
4	No está constituido el comité de competencias y no se analizan sus indicadores	2	7	14
5	La percepción de los trabajadores en cuanto a salario es negativa	2	7	14
6	Los profesiogramas para cada uno de los cargos no se encuentran confeccionados	2	6	12
7	La situación económica de la empresa es desfavorable	2	8	16
8	Los sistemas de pago por resultados y de estimulación no pueden aplicarse en muchos casos por los deficientes resultados económicos productivos	2	6	12
	Fortalezas			
1	Personal con alto grado de experiencia en los puestos de trabajo	4	6	24
2	Se cuenta con bajos índices de ausentismo y accidentalidad	3	8	24
3	Alto sentido de compromiso de los trabajadores	3	8	24
4	Incremento de la productividad por trabajador	4	7	28

5	Se trabaja para la implantación del perfeccionamiento empresarial	4	8	32
6	La fluctuación de la fuerza de trabajo cuenta con un índice favorable	3	7	21
	Clasificación 1-Debilidad débil 2- Debilidad fuerte 3-Fortaleza débil 4- Fortaleza fuerte		100	258

Se aprecia que 258 es mayor que 250, prevaleciendo las fortalezas, debiéndose aprovechar al máximo estas fortalezas y las oportunidades del entorno para contrarrestar el efecto de las amenazas.

Anexo 15: ANÁLISIS DE FACTORES EXTERNOS (MEFE)

MEFE	Amenazas	Clasif	Pond.	Result.C*P
1	Pobre desarrollo de capacitación en los centros de estudios del territorio	1	8	8
2	El bloqueo económico que enfrenta el país por más de 50 años	2	10	20
3	La existencia de otras organizaciones con atractivo para la fuerza de trabajo	1	8	8
4	El reclutamiento de la fuerza de trabajo se ve limitado por el entorno y el alto nivel de especialización que requiere	2	7	14
5	La falta de condiciones materiales y de recursos limitan el desempeño laboral	2	15	30
	Oportunidades			
1	Importancia que tiene para el país el desarrollo de la agricultura.	4	10	40
2	Estabilidad y experiencia de los agricultores en el territorio.	4	10	40
3	Nuevo modelo económico para el incremento de producciones agrícolas.	4	10	40
4	Demanda de mercado para las producciones Agrícolas.	3	12	36
5	Transmitir mediante convenios de colaboración con otros países conocimientos agrícolas.	3	10	30
	Clasificación 1-Amenaza débil 2-Amenaza fuerte 3-Oportunidad débil 4- oportunidad fuerte		100	266

Se aprecia que 266 es mayor que 250 por tanto predominan las oportunidades del entorno. Se deben aprovechar las oportunidades para revertir las amenazas.

Anexo 16. MATRIZ DE IMPACTOS CRUZADOS.

	O1	O2	O3	O4	O5		A1	A2	A3	A4	A5
F1	3	1	2	0	3		1	0	0	1	1
F2	2	0	3	0	1		0	0	0	0	0
F3	3	2	3	0	2		0	1	0	0	0
F4	3	0	3	0	0		0	0	0	0	1
F5	3	0	2	0	1		0	1	2	0	3
F6	2	0	3	0	1		0	0	0	1	0
						43	12				
						34	21				
D1	2	0	1	0	0		1	0	0	0	0
D2	3	0	3	0	2		3	0	1	0	0
D3	2	1	0	0	0		0	0	0	2	0
D4	2	0	2	0	0		1	0	0	0	0
D5	2	0	3	0	0		1	0	0	0	3
D6	1	0	1	0	1		0	0	0	0	0
D7	3	0	2	0	0		0	3	0	0	3
D8	2	0	1	0	0		0	0	0	0	3